



**Instituto Superior
de Contabilidade e Administração**

Politécnico de Coimbra

Ana Beatriz Dias Rei

A Gestão das Equipas de Trabalho na Gialmar- Produtos Alimentares, S.A.
Mestrado em Gestão Empresarial

A Gestão das Equipas de Trabalho na Gialmar- Produtos Alimentares, S.A.

Ana Beatriz Dias Rei

ISCAC | 2020

Coimbra, outubro de 2020



**Instituto Superior
de Contabilidade e Administração**

Politécnico de Coimbra

Ana Beatriz Dias Rei

A Gestão das Equipas de Trabalho na Gialmar- Produtos Alimentares S.A.

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação do Professor Doutor Miguel Maria Carvalho Lira e supervisão do Doutor Luís Almeida Duque.

Coimbra, outubro de 2020

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

PENSAMENTO

“Coisas incríveis no mundo dos negócios nunca são feitas por uma única pessoa, e sim por uma equipa”

Steve Jobs

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, irmã e sobrinho pelos valores que me inculcaram ao longo da minha vida, que fizeram com que me tornasse a pessoa que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Este mestrado marca o culminar de mais uma importante etapa na minha vida! Nem sempre foi fácil, mas tive o apoio incondicional de um conjunto de pessoas que foram fundamentais para chegar até aqui. A essas pessoas gostaria de deixar o meu profundo agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Miguel Lira, agradeço toda a dedicação, exigência e rigor, incansável disponibilidade e orientação, assim como todos os comentários, conselhos, sugestões e correções que foram fundamentais para a realização deste relatório.

À Gialmar, por permitir que a realização deste estágio fosse possível e me ter proporcionado a minha primeira experiência com o mundo do trabalho. Um agradecimento especial ao Dr. Luís Duque por me ter supervisionado e acompanhamento ao longo do estágio, pelos ensinamentos, pelo tempo dispensado, pela motivação constante e por todos os conselhos que me deu. E ainda, a todos os colaboradores que me acolheram de braços abertos, me ajudaram sempre que necessário e me fizeram sentir parte da empresa.

Aos meus amigos, por terem compreendido todas as minhas ausências, e ainda terem estado sempre lá para me apoiar, ajudar e incentivar a nunca desistir dos meus sonhos, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas de mestrado, que fizeram esta caminhada comigo, agradeço todos os desabafos, todas as gargalhadas e todo o apoio.

E porque os últimos são sempre os primeiros, à minha família, em especial aos meus pais, que sempre acreditaram em mim, agradeço o apoio incondicional, compreensão e paciência ao longo de todas as etapas que tenho conseguido conquistar. Sem a vossa ajuda nada disto teria sido possível!

Muito obrigada a todas as pessoas que se cruzaram comigo nesta fase e que contribuíram, de alguma forma, para o meu sucesso!

RESUMO

O presente relatório de estágio pretende abordar a temática “A Gestão das Equipas de trabalho” e apresentar e detalhar as tarefas realizadas durante o estágio curricular, realizado na Gialmar- Produtos Alimentares, S.A..

As equipas de trabalho, cada vez mais, assumem um papel importante nas organizações. Como tal, este trabalho tem como objetivo geral o estudo da gestão das equipas de trabalho. De forma a alcançar este objetivo, foram definidos como objetivos específicos a distinção dos conceitos de equipa e grupo, o desenvolvimento e relacionamento dos conceitos de eficácia e desempenho, distinção dos conceitos de liderança e gestão, identificação da importância da liderança e do líder nas equipas.

A metodologia utilizada para alcançar estes objetivos consistiu na investigação e recolha de informação, na qual predominou a utilização de vários elementos bibliográficos e informação vinculada na *internet*, através das plataformas *B-On* e *Google Scholar*.

Tanto o objetivo geral, como os objetivos específicos foram alcançados.

O estágio curricular permitiu uma visão da realidade empresarial, adquirir novas competências e desenvolver determinadas capacidades, dada a passagem pelos diferentes departamentos.

Palavras-chave: Equipas de trabalho; Eficácia; Desempenho; Liderança

ABSTRACT

This internship report intends to address the thematic “The management of work teams”, and present and detail the tasks performed during the curricular internship, carried out in Gialmar- Produtos Alimentares, S.A.

Work teams increasingly assume an important role in organisations. As such, this work has as a general objective the study of the management of the work teams. In order to achieve this objective, specific objectives were defined: the distinction of the concepts of team and group, the development and relationship of the concepts of efficiency and performance, distinction of the concepts of leadership and management, identification of the importance of leadership and team leader.

The methodology used to achieve these objectives consisted of researching and collecting information, in which the use of various bibliographic elements and linked information on the internet, through the platforms B-On and Google Scholar.

Both the general objective and the specific objectives have been achieved.

The curricular internship allowed a vision of the business reality, added new skills and developed certain skills, given the passage through the different departments.

Keywords: Team work; Efficiency; Performance; Leadership

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 ENTIDADE ACOLHEDORA DO ESTÁGIO.....	3
1.1 Gialmar- Produtos Alimentares, S.A.	3
1.2 Visão, Missão e Valores.....	5
1.3 Organograma.....	6
1.4 Produtos.....	7
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	8
2.1 Equipas de Trabalho.....	8
2.1.1 Grupos <i>Versus</i> Equipas de Trabalho.....	8
2.1.2 Tipos de Equipas.....	11
2.1.3 Desenvolvimento de Equipas.....	13
2.2 Eficácia das Equipas	15
2.2.1 Modelos de Eficácia.....	15
2.2.2 Desempenho das equipas	20
2.3 Liderança.....	22
2.3.1 Liderança <i>Versus</i> Gestão	22
2.3.2 Liderança em equipas	25
2.3.3 Eficácia da Liderança nas Equipas	28
3 ATIVIDADES REALIZADAS	30
3.1 Área de Contabilidade.....	30
3.2 Área Comercial	35
3.3 Área de Produção	37
3.4 Área de Recursos Humanos	39

4	GESTÃO DAS EQUIPAS DE TRABALHO NA GIALMAR- PRODUTOS ALIMENTARES, SA	42
	CONCLUSÃO	46
	BIBLIOGRAFIA	48
	ANEXOS	54
	Anexo 1- Folha de “Classificação da folha de caixa”	55
	Anexo 2- Folha de reconciliação bancária.....	56
	Anexo 3- Fluxograma	57
	Anexo 4- Mapa diário de produção	59
	Anexo 5- Etiquetas.....	60
	Anexo 6- Folha de controlo de produção.....	62
	Anexo 7- Talão	63
	Anexo 8- Ficha de seleção de trabalhador	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Organograma da Gialmar.....	6
Figura 2.1: Tipos de equipas	13
Figura 2.2: Etapas de desenvolvimento das equipas	13
Figura 2.3: Modelo I-P-O	17
Figura 2.4: Modelo IMOI	19
Figura 2.5: Modelo das funções de desempenho do líder que contribuem para a eficácia da equipa	29
Figura 3.1: Gialmar e as suas filiais	31
Figura 3.2: Controlo de stock- Comparação de programas	33
Figura 4.1: Constituição das equipas de trabalho da Gialmar	42
Figura 4.2: Constituição das equipas de trabalho da Gialmar (continuação)	43
Figura 4.3: Constituição das equipas de trabalho da Gialmar (continuação)	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1: Portfólio dos produtos.....	7
Tabela 2.1: Grupo de trabalho versus Equipa de trabalho.....	10
Tabela 2.2: Liderança versus Gestão	24
Tabela 3.1: Quadro resumo das atividades realizadas na área da contabilidade	31
Tabela 3.2: Quadro resumo das atividades realizadas na área comercial.....	36
Tabela 3.3: Quadro resumo das atividades realizadas na área da produção	37
Tabela 3.4: Quadro resumo das atividades na área da produção	39

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AT- Autoridade Tributária

EUA- Estados Unidos da América

FCT- Fundo de Compensação do Trabalho

FGCT- Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho

HACCP- *Hazard Analysis and Critical Control Point*

IFS- *International Featured Standard*

ISCAC- Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

I-P-O- *Input- Process- Output*

IMOI- *Input, Mediator, Output, Input*

IVA- Imposto sobre o Valor Acrescentado

MARL- Mercado Abastecedor da Região de Lisboa

MSC- *Marine Stewardship Council*

RGPD- Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SNC- Sistema de Normalização Contabilística

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito da componente não letiva Estágio, inserida no segundo ano do Mestrado em Gestão Empresarial, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O estágio foi realizado na empresa Gialmar- Produtos Alimentares S.A., localizada no Botulho, em Tondela. A Gialmar dedica-se ao comércio de peixe fresco e à indústria de congelação e transformação.

A temática em estudo é “A Gestão das Equipas de Trabalho na Gialmar- Produtos Alimentares, S.A.”.

Atualmente, as equipas de trabalho passaram a ser consideradas como um elemento central no funcionamento das organizações (Rico, Hera & Taberner, 2011). As organizações precisam de uma liderança e gestão fortes para obter a eficiência real, de modo a que as equipas sejam além de eficazes, produtivas e funcionais (Lunenburg, 2011).

O objetivo geral deste trabalho é o estudo da gestão das equipas de trabalho. Para que este objetivo fosse atingido, foram estabelecidos como objetivos específicos a distinção dos conceitos de equipa e grupo de trabalho, o desenvolvimento e relacionamento dos conceitos de eficácia e desempenho, distinção dos conceitos de liderança e gestão e identificação da importância da liderança e do líder nas equipas.

De forma a alcançar os objetivos propostos, a metodologia utilizada consistiu na investigação e recolha de informação. A recolha de informação foi feita através de vários elementos bibliográficos, como livros, revistas e jornais técnicos, e de informação vinculada na *internet*, através de plataformas como *B-On* e *Google Scholar*.

Em termos de estrutura, este trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos.

No primeiro capítulo é apresentada e caracterizada a entidade acolhedora do estágio, versando sobre a sua história, organograma, produtos e missão, visão e valores.

O capítulo subsequente corresponde ao enquadramento teórico, que apresenta, contextualiza e desenvolve o tema escolhido, “A Gestão das Equipas de Trabalho”, apresentando conceitos necessários à compreensão deste.

No terceiro capítulo é abordada a componente prática do estágio, em que são descritas as atividades realizadas ao longo do estágio, nas várias áreas da empresa, contabilidade, produção, comercial e recursos humanos.

No último capítulo é feita uma síntese que pretende relacionar, de forma objetiva, a parte teórica do tema estudado com a empresa.

1 ENTIDADE ACOLHEDORA DO ESTÁGIO

A entidade acolhedora do estágio curricular para obtenção do grau de mestre em Gestão Empresarial foi a Gialmar- Produtos Alimentares, S.A..¹

1.1 Gialmar- Produtos Alimentares, S.A.

A Gialmar- Produtos Alimentares, S.A é uma empresa familiar constituída em 1993, por Gilberto Neves Coimbra, que se dedica ao comércio de peixe fresco e à indústria de congelação e transformação.

Esta empresa é constituída pela sede e por filiais inseridas junto das principais lotas nacionais, sendo elas Matosinhos, Aveiro, Figueira da Foz, Peniche e Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL), sendo que apenas Peniche não possui um espaço de venda.

A sua sede localiza-se na unidade industrial do Botulho, em Tondela. Aqui encontram-se centralizados os serviços centrais da estrutura administrativa e comercial, em termos de coordenação de meios e de logística comercial de aquisições, vendas e transporte dos produtos.

A unidade industrial encontra-se dividida em duas fases de atividade distintas, em que na primeira fase são implantadas as linhas de processamento, transformação e embalamento do pescado e na outra, a linha de congelação em salmoura² e embalamento em caixa a granel³.

Nas filiais, o pescado é adquirido, sendo preparado de acordo com as quatro principais áreas de atividade da empresa:

- Preparação do pescado fresco para a atividade industrial de terceiros (conserveiras);
- Preparação do pescado para a venda nos mercados de consumo nacional e internacional;

¹ Para a elaboração deste capítulo foram consultados o *site* (<http://www.gialmar.pt>), o manual de acolhimento ao colaborador e informação interna da Gialmar facultada durante o estágio.

² Consiste na imersão do pescado num concentrado de cloreto de sódio, seguida de uma passagem por água refrigerada, designada de vidragem, e secagem em túnel, que permite obter uma película de água que preserva o peixe da oxidação e perda de qualidade durante o seu armazenamento.

³ Consiste no embalamento avulso do pescado em embalagens de cartão.

- Preparação de pescado para venda direta nas filiais;
- Preparação do pescado fresco para a atividade industrial própria, onde o pescado é transportado para a fábrica da sede, para ser sujeito ao processo de acondicionamento ou congelação.

Em cada uma destas filiais é possível encontrar o estandarte da empresa, quer no relacionamento com os clientes e fornecedores quer na transmissão de informações fundamentais para as decisões de compra e acompanhamento dos produtos de venda nas lotas nacionais.

A empresa possui uma frota de viaturas próprias que permitem assegurar toda a circulação do pescado fresco e congelado entre os pontos de venda, clientes e filiais/unidade industrial. Estas viaturas são dotadas de caixas isotérmicas com equipamentos de frio adequado ao tipo de produto transportado.

Existe ainda, um setor de compras dinâmico e responsável, que recebe as solicitações dos clientes industriais e as canaliza para os compradores nas lotas e departamento de relações externas, bem como destes recebe indicação das ofertas existentes, determinantes para as ordens de compra e planeamento da distribuição. Ao mesmo tempo, coordena a atividade de compradores externos que, sob a sua orientação, atua nas lotas da Nazaré e Sesimbra e nos principais portos de pesca de Espanha.

A Gialmar- Produtos Alimentares, S.A. detém duas marcas registadas com os nomes de “o peixe” e “Gialmar”.

A instituição oferece garantia de qualidade e segurança alimentar de todos os produtos comercializados desde a sua origem até ao consumidor final, através do cumprimento das normas higiosanitárias em vigor, reforçadas por procedimentos de controlo, *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP)⁴ em todos os departamentos da empresa e respetivas filiais, completado com a certificação *International Featured Standard Food* (IFS FOOD)⁵ na unidade industrial de Tondela.

⁴ Certificação que consiste na identificação e definição de perigos que no decorrer dos processos possam deteriorar o produto final, bem como de pontos críticos cuja ocorrência pode vir a causar danos de saúde nos consumidores.

⁵ Certificação internacional atribuída à empresa pelo cumprimento de normas, regras e padrões de segurança e higiene alimentar em todo o seu processo de produção.

1.2 Visão, Missão e Valores

A Gialmar tem como visão ser reconhecida nacional e internacionalmente, destacando-se pela excelência dos seus produtos e serviços.

A sua missão passa por fornecer produtos de elevada qualidade e segurança alimentar, satisfazendo e excedendo os requisitos e as expectativas dos seus clientes, e sustentar-se na valorização da equipa e no tratamento e manuseamento dos produtos em conformidade com os padrões da certificação IFS FOOD. Esta certificação permite um maior controlo de garantia de segurança e qualidade do produto final, bem como a certificação *Marine Stewardship Council* (MSC)⁶. A segurança alimentar é um elemento primordial ao seu funcionamento, pautando a sua atividade pelos seguintes princípios:

- Foco no cliente pela aposta numa resposta de forma planeada e sistemática aos seus requisitos, especificações e expectativas;
- Compromisso com a sustentabilidade da organização apostando na otimização dos custos de produção, reduzindo a inércia e a ineficiência da organização;
- Relação de parcerias com os seus fornecedores, apostando no controlo das matérias-primas, contribuindo para a obtenção de produtos e serviços seguros;
- Postura de ética e responsabilidade social;
- Formar e sensibilizar os colaboradores, consciencializando-os para as suas responsabilidades nas áreas da qualidade e segurança alimentar;
- Foco na sua responsabilidade ambiental;
- Promover e garantir uma comunicação eficaz com clientes, fornecedores, colaboradores e demais partes envolvidas na sua atividade;
- Compromisso com todos os requisitos dos clientes, legais, estatutários e regulamentares aplicáveis.

⁶ Certificação ligada ao cumprimento por parte da empresa, da aquisição de pescado com origem certificada, entendendo-se esta certificação como estando ligada à sustentabilidade dos pescadores e das espécies e ao cumprimento de padrões sólidos nas transações comerciais de pescado, assegurando a sua rastreabilidade desde a origem até ao consumidor final.

1.3 Organograma

A Gialmar- Produtos Alimentares, S.A. apresenta o seguinte organograma.

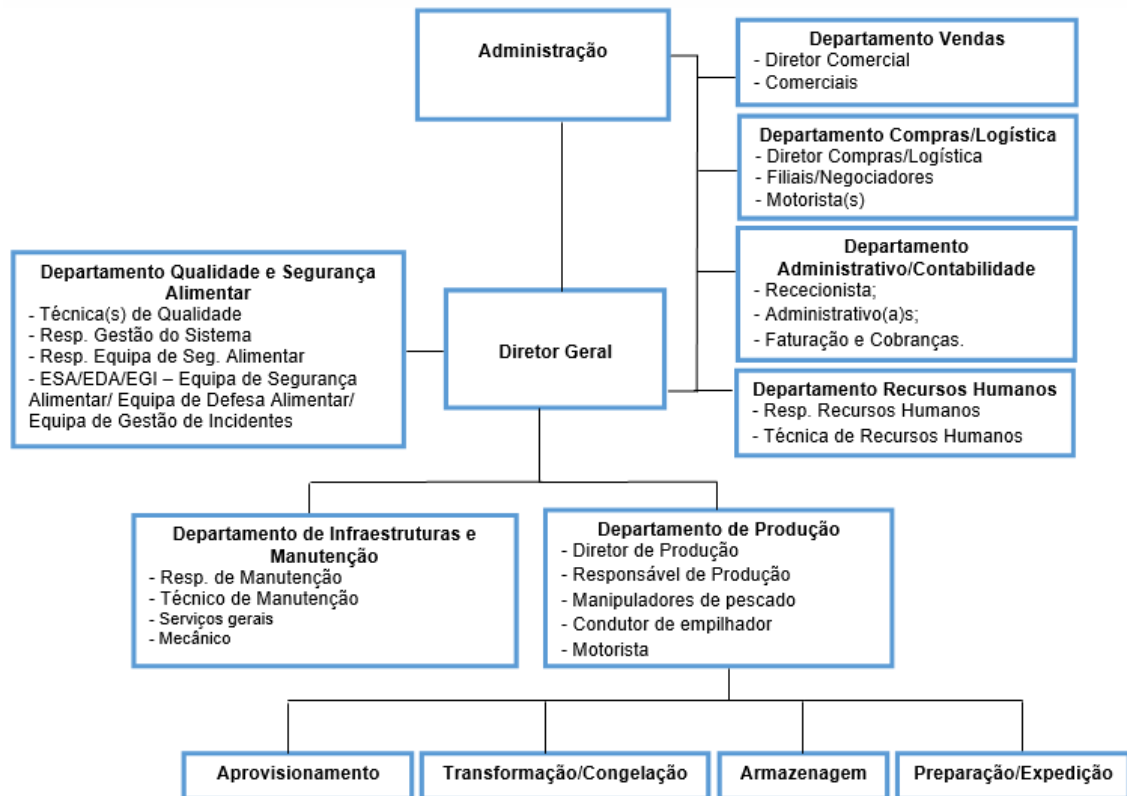


Figura 1.1: Organograma da Gialmar

Fonte: Informação Interna da Gialmar

A Gialmar possui uma estrutura verticalizada, cuja natureza familiar determina que seja bastante centralizada na administração muito do controlo da atividade dominante, existindo, no entanto, algumas competências específicas que seguem o trajeto normal através do diretor geral e dos diversos departamentos.

Sendo as operações ligadas ao pescado, o fulcro da atividade da empresa, existe um comprometimento direto da administração nas suas tarefas principais, nomeadamente a compra e a venda industrial do produto final.

Tal resulta dos conhecimentos de um passado de dezenas de anos neste setor, onde a intervenção direta dos administradores se mostrou sempre determinante para que a Gialmar se assumia nos mercados com a projeção que hoje possui.

As restantes atividades são partilhadas e delegadas com o diretor geral para o seu normal desenvolvimento.

Sendo uma empresa implementada no setor alimentar e perante a importância que a segurança alimentar e procedimentos de qualidade possuem, o diretor geral possui uma estrita relação e domínio sobre os departamentos de Qualidade e Segurança Alimentar sendo o responsável pela Equipa de Segurança Alimentar, e coordenando diretamente as Infraestruturas e Manutenção industrial.

1.4 Produtos

A Gialmar comercializa uma vasta gama de produtos, que se dividem nos seguintes grupos de produtos:

Tabela 1.1: Portfólio dos produtos

Fonte: Site e Informação interna da Gialmar

Pelágicos	Pescado Diverso	Cefalópodes/ Moluscos
<ul style="list-style-type: none">• Biqueirão;• Carapau;• Cavala;• Petinga;• Sarda;• Sardinha;• Sarrajão.	<ul style="list-style-type: none">• Abrótea;• Atum;• Besugo;• Bogas;• Congro/Safio;• Corvina;• Dourada;• Maruca;• Linguado;• Pargo;• Peixe Espada Branco;• Peixe Espada Preto;• Perca do Nilo;• Pescada;• Raia;• Red-Fish;• Robalo;• Salmão;• Salmonete;• Solha;• Taínha;• Tamboril;• Tintureira.	<ul style="list-style-type: none">• Choco;• Lula;• Polvo;• Pota;• Tentáculo de Pota;• Tiras de Pota.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo procede-se à revisão da literatura científica e técnica relativamente ao tópico teórico “A Gestão das Equipas de Trabalho”. Como tal, são apresentados, inicialmente os conceitos de grupo e de equipa, evidenciando as características e as diferenças de cada um, os tipos de equipas e a forma como as equipas se desenvolvem. De seguida são explorados os conceitos de eficácia, desempenho e liderança nas equipas de trabalho, em que neste último é apresentada a diferença entre os conceitos de liderança e de gestão.

2.1 Equipas de Trabalho

As equipas de trabalho estão, cada vez mais, a transformar-se no principal meio pelo qual o trabalho é realizado no mundo de hoje (Robbins & Judge, 2013). As organizações que pretendem atingir vantagem competitiva num mundo que está em constante mudança devem apostar nas suas equipas (Robbins & Judge, 2013).

Atualmente, as empresas recorrem às equipas como estratégias de gestão, permitindo ganhos de produtividade e redução de custos, aprendizagem alavancada na troca de experiências, abordagens e soluções mais criativas, derivadas da diversidade de expectativas, e processos de tomada de decisão mais ricos e fundamentados (Costa, 2012).

2.1.1 Grupos Versus Equipas de Trabalho

A distinção dos conceitos de equipa e grupo de trabalho não são consensuais na literatura. Segundo Pinto (2019), alguns autores afirmam que não existe distinção entre equipa e grupo de trabalho, enquanto outros acreditam que são conceitos bastante distintos.

Para quem defende que estes têm a mesma função e os mesmos processos, consideram que ambos se comportam e podem ser descritos da mesma forma, isto é, referem-se a equipas como grupos e vice-versa. Já quem afirma o contrário, considera que uma equipa de trabalho é um grupo, mas com algo extra (Pinto, 2019).

Henriques (2019) define grupo de trabalho como um conjunto de indivíduos que interagem de forma interdependente, por forma a atingir objetivos específicos. Estes indivíduos interagem para partilhar informações e tomar decisões que ajudam cada um dos seus membros a agir dentro da sua área de responsabilidade.

Os grupos de trabalho não têm necessidade ou oportunidade de se envolverem em trabalho coletivo que exija esforço conjunto, portanto o seu desempenho é meramente a soma das contribuições individuais de cada membro do grupo, não existindo assim sinergias positivas que possam criar um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais (Robbins & Judge, 2013).

O mesmo autor, Henriques (2019), diferencia as equipas de trabalho como um tipo particular de grupos, em que a interdependência entre os seus membros, a atribuição de tarefas inter-relacionadas e a complementaridade de conhecimentos e capacidades permitem que os seus membros prossigam objetivos comuns, analisem e resolvam conjuntamente os problemas, decidam sobre as tarefas e implementem as respetivas soluções.

Na perspetiva de Costa (2012), uma equipa de trabalho é um conjunto de pessoas, com atitudes e valores semelhantes, que interagem desempenhando diferentes papéis alinhados com a cultura organizacional e que visam a concretização dos mesmos objetivos. No seu seio existem sinergias positivas derivadas de esforços coordenados da interação humana e da estimulação permanente entre os seus membros, em que os seus esforços individuais resultam num nível de desempenho superior à soma das contribuições individuais, existindo assim sinergia positiva (Costa, 2012; Henriques, 2019; Robbins & Judge, 2013).

As equipas de trabalho funcionam de forma coesa, utilizando habilidades complementares, mantendo a responsabilidade mútua e concentrando-se no objetivo comum (Flood & Klauser, 2018).

Kozlowski e Ilgen (2006) consideram as equipas como sistemas dinâmicos complexos que existem num determinado contexto, que se desenvolvem à medida que os seus membros vão interagindo ao longo do tempo e que se envolvem e adaptam com o desenrolar das várias situações que vão surgindo. Os membros para além de interagirem entre si, também o fazem com elementos externos à equipa e todas estas dinâmicas interpessoais provocam alterações complexas na equipa, nos seus membros e no ambiente em que atuam (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005).



Trabalhar em equipa de trabalho torna o ambiente de uma organização agradável, uma vez que a cultura do trabalho em equipa pode minimizar a ansiedade e permitir que os membros procurem as melhores maneiras de realizar os seus trabalhos de forma eficaz e

eficiente. Como resultado, um trabalho que pode ser possível executá-lo por uma única pessoa, não pode ser concluído de forma independente, devendo ser feito por diferentes colaboradores, de maneira a observá-lo sob diferentes perspetivas (Hanaysha & Tahir, 2016).

Fernandes (2019) refere que nas equipas de trabalho, a tarefa de cada pessoa é o complemento da tarefa do outro e todos trabalham de forma colaborativa, garantindo que o objetivo comum estabelecido seja alcançado. Enquanto nos grupos, os membros trabalham individualmente para metas comuns, mas ao fazê-lo de forma autónoma fomentam a competição, descurando a colaboração.

Tabela 2.1: Grupo de trabalho *versus* Equipa de trabalho

Fonte: Adaptado de Robbins & Judge (2013) e Henriques (2019)

GRUPO DE TRABALHO 	EQUIPA DE TRABALHO 
Objetivo: Partilhar informações	Objetivo: Desempenho coletivo
Sinergia: Neutra (às vezes, negativa)	Sinergia: Positiva
Responsabilidade: Individual atribuída	Responsabilidade: Individual e mútua
Habilidades: Aleatórias e variadas	Habilidades: Complementares
Propósito: Identifica-se com o da organização	Propósito: Específico
Resultados: Individuais	Resultados: Coletivos
Caraterísticas: <ul style="list-style-type: none">• Tem reuniões eficientes;• Mede a sua eficácia de forma indireta;• Discute, trabalha e delega.	Caraterísticas: <ul style="list-style-type: none">• Encoraja reuniões abertas de resolução de problemas;• Mede a sua eficácia diretamente através da avaliação dos seus resultados coletivos;• Discute, decide e produz trabalho real.

2.1.2 Tipos de Equipas

As equipas de trabalho podem produzir bens, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos, oferecer aconselhamento ou tomar decisões (Robbins & Judge, 2013).

De acordo com Kozlowski e Bell (2013), dada a complexidade das equipas de trabalho, estas podem assumir uma grande variedade de diferentes tipos, e são inventadas regularmente novas formas de lidar com as necessidades organizacionais emergentes, como é o caso das equipas virtuais.

À medida que as organizações e o trabalho continuam a evoluir, novos tipos de equipas serão criados e classificados (Hollenbeck, Beersma & Schouten, 2012).

Hollenbeck *et al.* (2012) e Devine (2002) referem que as equipas se classificam de acordo com o grau de diferenciação interna (heterogeneidade dos membros) e a integração externa (vinculação às atividades organizacionais), dividindo-se assim em quatro tipos:

- **Aconselhamento/Envolvimento:** Constituídas por grupos homogêneos de funcionários de manufatura ou serviços de primeira linha, cujas ações estão apenas unidas ao funcionamento da organização, identificando oportunidades de melhoria;
- **Produção/ Serviço:** Constituída por um grupo homogêneo de funcionários da linha da frente, que utilizam tecnologia para fornecer os seus produtos e/ou serviços, e cujas atividades são essenciais para o quotidiano da organização. Têm liberdade para decidir a divisão das tarefas e eleger os seus próprios líderes.
- **Ação/Negociação:** Equipas altamente qualificadas que cooperam em breves eventos de desempenho que requerem improvisação em circunstâncias imprevisíveis e cujas atividades são altamente integradas ao resto da organização. Os membros têm papéis elaborados e as suas missões, geralmente, exigem resultados como negociar um contrato ou ganhar uma competição;
- **Projeto/Desenvolvimento:** Constituída por grupos heterógenos de profissionais que colaboram em projetos únicos, cujas operações estão vinculadas às atividades diárias das organizações. Os ciclos de trabalho podem ser mais longos do que nas equipas de produção/serviços e os resultados podem ser complexos e únicos. O desempenho pode ser difícil de avaliar.

Já para Driskell e Salas (2006), as equipas podem ser *ad hoc*, isto é, equipas temporárias formadas apenas para uma tarefa específica, e ainda intactas, ou seja, o conjunto dos

membros é estável. Os seus membros podem ser completos desconhecidos ou já se conhecerem e podem ainda, trabalhar juntos ao longo de toda a tarefa ou a sua interação ser curta e limitada. As equipas podem ser hierarquicamente estruturadas em termos de estatuto ou autoridade e podem ser constituídas por muitos ou poucos membros. Algumas das funções que podem realizar são a coordenação dos esforços dos seus membros, manter boas relações interpessoais, planear e executar tarefas e tomar decisões.

Os quatro tipos mais comuns de equipas numa organização, de acordo com Robbins e Judge (2013), são as equipas de resolução de problemas, as autogeridas, as multifuncionais e as virtuais.

As equipas de resolução de problemas apenas fazem recomendações, no entanto, estes autores referem que algumas vão mais além e implementam soluções e assumem a responsabilidade pelos resultados. Os seus membros trocam ideias ou oferecem sugestões sobre os processos e métodos de modo a melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho, não tendo porém, autoridade para implementar unilateralmente sugestões de cariz autónomo.

Já as equipas autogeridas executam tarefas como planear e agendar trabalhos, delegar tarefas nos membros, controlar o ritmo de trabalho, tomar decisões operacionais e implementar ações para solucionar problemas. Estas equipas escolhem os membros para o trabalho e avaliam o desempenho uns dos outros, relativizando as posições de supervisão (Robbins & Judge, 2013).

As equipas multifuncionais, de acordo com os mesmos autores, são compostas por colaboradores do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores/áreas da empresa, que se juntam para realizar uma tarefa. Permitem que pessoas de diversas áreas dentro da organização troquem informações, desenvolvam novas ideias, resolvam problemas e coordenem projetos complexos. Este tipo de equipas distinguem-se das restantes por demorarem a desenvolverem aspetos como a confiança e o espírito de equipa uma vez que, trabalham com pessoas de culturas, experiências e perspetivas diferentes.

Por último, as equipas virtuais recorrem à tecnologia informática, como videoconferências e correio eletrónico, para reunir com os membros fisicamente dispersos, e permitir que atinjam o objetivo em comum. Ao longo do tempo, estes membros vão apresentando menos empatia e interação direta. Para que estas equipas sejam eficazes, devem garantir que a confiança é estabelecida entre os membros, o

progresso da equipa é monitorizado e os esforços e os resultados são divulgados em toda a organização (Robbins & Judge, 2013).



Figura 2.1: Tipos de equipas

Fonte: Adaptado de Robbins & Judge (2013)

2.1.3 Desenvolvimento de Equipas

Kuipers e Witte (2005) referem, no seu estudo um modelo de desenvolvimento das equipas. Este modelo considera que existem várias maneiras de desenvolver equipas, podendo misturar as etapas e mudar o seu seguimento.

No entanto, ao desenvolver equipas não é possível prestar atenção a todos os aspetos ao mesmo tempo, por isso estes autores definiram quatro etapas que permitissem aumentar a complexidade, mudando a atenção das tarefas rotineiras para as não rotineiras, de indivíduos para a equipa e de orientação interna para externa.

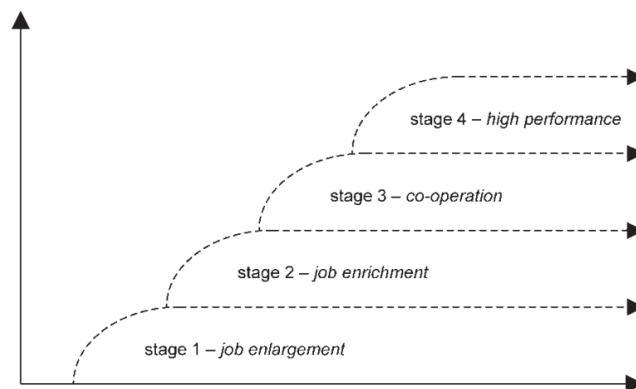


Figura 2.2: Etapas de desenvolvimento das equipas

Fonte: Kuipers & Witte (2005)

Na primeira etapa, ampliação do trabalho, os autores defendem que todos os membros devem ser capazes de executar as tarefas principais da equipa, concentrando-se na multifuncionalidade.

Na etapa posterior, enriquecimento do trabalho, é onde se encontra o maior grau de delegação das tarefas de controlo uma vez que, a equipa assume as tarefas de controlo do gerente e dos departamentos (Kuipers & Witte, 2005).

De seguida, na etapa de cooperação, os autores do modelo, referem que é necessário trabalhar em equipa, o que envolve formação, comunicação e tomada de decisões em conjunto. Aqui, a equipa deve tornar-se autónoma e independente.

Por último, Kuipers e Witte (2005) definiram a etapa de alto desempenho como a capacidade de resolver problemas não rotineiros e gerir os relacionamentos com outras equipas.

No entanto, Costa (2012) tem uma perspetiva diferente relativamente ao desenvolvimento das equipas. Para este autor as equipas tendem a desenvolver-se em quatro fases: reunião, atrito, calibração e produção. Cada fase caracteriza-se por ser diferente e dinâmica, em termos de comportamento e de relação, quer ao nível da equipa em si quer ao nível de cada um dos seus membros.

Na fase da reunião, o autor defende que os membros da equipa vão-se descobrindo e percecionando quais os comportamentos que a equipa aceita e valoriza, sendo determinante o exemplo dado pelo líder, uma vez que este tende a modelar o padrão de referência. É uma fase de grande expectativa, em que se procura saber o que se espera de cada um e que papéis competem aos diferentes membros. Ainda nesta fase, é feita a recolha de informação sobre as tarefas a executar, identificando as tarefas de cada um.

De seguida, na fase do atrito, caracteriza a reatividade de cada um dos membros às diferenças dos outros, sendo este o momento de expressar a individualidade de cada um. Esta é uma fase marcada pelos conflitos, que devem ser geridos de forma a serem construtivos, isto é, permitindo a fluidez de informação suficiente para a posterior formulação de opiniões fundamentadas. Aqui, o papel do líder é fundamental para atenuar a situação e criar condições para amenizar a vertente emocional criada pelo atrito (Costa (2012).

Na fase da calibração, o autor caracteriza-a pela aceitação mútua das diferenças de cada membro e, geralmente pela criação de novas regras que garantam o funcionamento da equipa. A comunicação deve ser mais eficaz, tendo o líder o papel de facilitador da comunicação, devendo garantir que todos se fazem perceber e compreender.

Ainda nesta fase, o autor refere que cabe ao líder estimular a participação de cada um, sendo que esta deve ser sempre reconhecida e recompensada, de forma simbólica e efetiva, de forma a encorajar permanentemente o espírito participativo e a elevada produtividade da equipa.

Por último, na fase da produção, o autor caracteriza a equipa como um instrumento de trabalho e de resolução de problemas, em que cada um dos membros desempenha o seu papel empenhadamente, contribuindo para o alcance dos objetivos da equipa de forma motivada (Costa, 2012).

Nesta fase, a equipa está preparada para lidar com os problemas de forma sistemática, mas sendo esta uma realidade dinâmica é natural que ao ser confrontada com novos elementos possa ter variações nas etapas de desenvolvimento, sendo necessário voltar atrás e efetuar ajustamentos.

2.2 Eficácia das Equipas

As equipas de trabalho eficazes são aquelas que são capazes de manter altos níveis de desempenho coletivo, mesmo quando as circunstâncias da equipa e o ambiente se tornam adversos (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

A eficácia de uma equipa é a avaliação dos resultados dos processos de desempenho da equipa relativamente a um conjunto de critérios (Salas, Cooke & Rosen, 2008). Esses critérios, de acordo com Zaccaro *et al.* (2001), dizem respeito às contingências do meio, às características da equipa e à liderança.

Os mesmos autores referem que as contingências do meio, sendo dinâmico e complexo, implicam que as equipas se tenham de adaptar constantemente. Relativamente às características da equipa, cada membro desempenha as suas tarefas, sendo que a *performance* individual contribui para o resultado da equipa; assim, a eficácia depende não só da *performance* individual, mas também da sua adaptação. Por último, na liderança é importante o papel do líder.

2.2.1 Modelos de Eficácia

A eficácia das equipas tem sido estudada ao longo dos anos, dando origem quer a modelos simples e lineares, quer a abordagens mais complexas. Estes modelos associados ao

desempenho das equipas têm como objetivo a identificação das variáveis preditoras da eficácia do trabalho das equipas e das razões pelas quais algumas equipas são mais eficazes do que as outras (Henriques, 2019).

2.2.1.1 Modelo I-P-O

McGrath (1964), conforme citado por Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson (2008), criou o modelo *Input- Process- Output* (I-P-O), que ao longo dos anos tem sido uma referência e um ponto de partida para outros autores no estudo da eficácia das equipas.

O modelo I-P-O procura compreender quais são as características e os recursos que uma equipa dispõe (*inputs*) e que a levam a atingir resultados de alto desempenho (*outputs*) (Kozlowski & Ilgen, 2006), mas também os processos (*processes*) que ocorrem numa equipa e que explicam a forma como os *inputs* podem influenciar o seu sucesso (Ilgen *et al.*, 2005).

Os *inputs* (entradas), de acordo com Mathieu *et al.* (2008), descrevem fatores individuais, de equipa e organizacionais que permitem estimular e restringir as interações dos membros direcionadas à realização das tarefas. Estes fatores, que aceleram os *processes* de trabalho em equipa, consistem em características individuais dos membros da equipa (por exemplo, competências e personalidade), fatores de nível de equipa (como por exemplo, estrutura da tarefa e tamanho da equipa) e fatores organizacionais e contextuais (por exemplo, a complexidade organizacional).

Por sua vez, os *processes* descrevem as interações entre os membros da equipa e a forma como trabalham em conjunto para cumprir as tarefas e alcançar os objetivos, e ainda como os *inputs* são transformados em *outputs* (resultados) (Mathieu *et al.*, 2008; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Os *outputs*, de acordo com o mesmo autor, são os resultados que resultam da atividade da equipa e que permitem alcançar a sua eficácia, permitindo medir o desempenho (por exemplo, a qualidade e quantidade) e as reações dos membros da equipa (por exemplo, a satisfação e a viabilidade com o trabalho realizado).

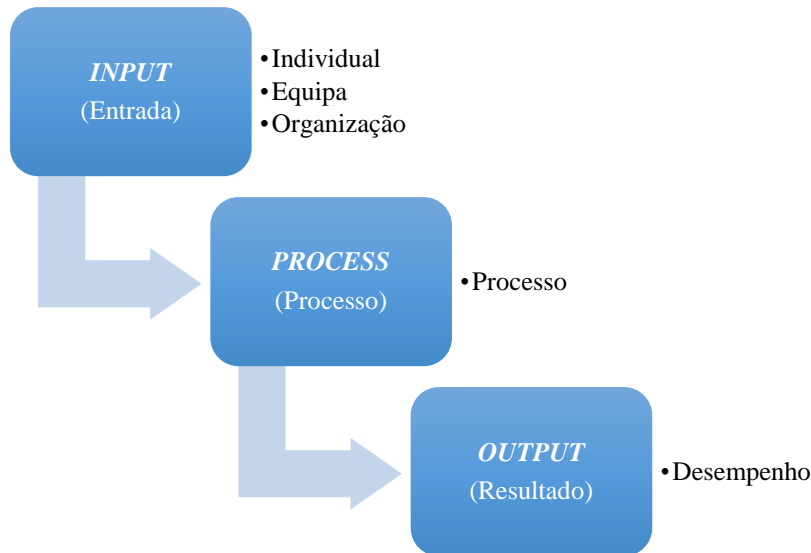


Figura 2.3: Modelo I-P-O

Fonte: Adaptado de Mathieu *et al.* (2008)

No entanto, para Ilgen *et al.* (2005) este modelo é limitativo na representação da dinâmica das equipas. As limitações encontradas são:

- Muitos dos fatores mediadores que intervêm e transmitem a influência das contribuições da equipa para os resultados não são processos, mas sim estados cognitivos, motivacionais e afetivos emergentes;
- Apresenta uma estrutura linear que se inicia nos *inputs* e termina nos *outputs*, não evidenciando qualquer continuidade cíclica;
- A estrutura tende a sugerir uma progressão sequencial das influências do efeito principal que passam de uma categoria (*input*, *process* ou *output*) para a seguinte, não integrando possíveis interações que algumas variáveis possam ter entre si;

2.2.1.2 Modelo IMOI

Ilgen *et al.* (2005) propuseram o modelo *Input Mediator Output Input* (IMOI), de modo a suprir as lacunas enunciadas anteriormente pelo modelo I-P-O e a descrever de forma adequada a natureza complexa, adaptativa e dinâmica das equipas.

O modelo IMOI, segundo Graff, Koria e Karjalainen (2009), aborda a natureza multinível das equipas, em que os indivíduos são incorporados em equipas, e estas por sua vez são

incorporadas em organizações, o que significa que estes *inputs* se influenciam reciprocamente.

Este novo modelo substitui os *processes* pelos *mediators*, para considerar todas as variáveis mediadoras relevantes, tanto os processos como os estados emergentes (Ilgen *et al.*, 2005). Os estados emergentes, de acordo com Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), são estados cognitivos, motivacionais e afetivos, dinâmicos por natureza e que variam em função do contexto da equipa, *inputs*, *processes* e *outputs*.

LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu e Saul (2008) referem que os processos de equipa consistem na forma como as variáveis refletem as ações interdependentes dos membros e convertem os *inputs* em *outputs* através de atividades comportamentais, verbais e cognitivas para atingirem os objetivos da equipa.

De acordo com Mathieu *et al.* (2008), os processos de equipa englobam o trabalho direcionado para a equipa e para as tarefas. O trabalho direcionado para as tarefas é o conjunto de tarefas que os indivíduos devem realizar para alcançar as tarefas da equipa, enquanto o trabalho direcionado para a equipa é o conjunto de interações entre os membros da equipa.

Marks *et al.* (2001) referem que os *processes* passam por três fases: transição, ação e interpessoal.

Na fase de transição, segundo o autor, as equipas concentram-se em atividades como a análise da missão (identificação e avaliação de tarefas e condições e recursos disponíveis da equipa), especificação dos objetivos (identificação e priorização dos objetivos) e planeamento da estratégia (desenvolvimento de ações e planos de contingência).

Já na fase de ação, a equipa foca-se em atividades que cumpram as suas metas e objetivos como monitorizar o progresso (interpretar e comunicar as informações), os sistemas (rastrear os recursos, como por exemplo o dinheiro) e o comportamento da equipa (Marks *et al.*, 2001).

Na última fase, denominada de interpessoal, os autores referem que esta se reflete em atividades da equipa focadas em gerir os relacionamentos interpessoais, como a motivação, a confiança e os conflitos (Marks *et al.*, 2001).

A estrutura IMOI representa a natureza cíclica, em episódios cíclicos, inerente ao funcionamento da equipa, que ocorre quando as equipas fazem a transação de um episódio

para outro. Este modelo retrata, segundo Mathieu *et al.* (2008), o tempo através de duas abordagens: processos de desenvolvimento e episódios cíclicos.

Os processos de desenvolvimento, de acordo com os autores, refletem o modo como as equipas mudam e são influenciadas por diversos fatores à medida que amadurecem ao longo do tempo. Enquanto os episódios cíclicos representam a forma como as equipas se envolvem em diferentes processos, em diferentes momentos do ciclo de vida.

Esta estrutura, ao contrário da I-P-O, não apresenta hífen significando que, as ligações causais podem não ser lineares ou aditivas, mas sim, não lineares ou condicionais e acrescenta ainda, os *inputs* no final para dar ênfase ao *feedback* causal cíclico (Ilgen *et al.*, 2005).

O modelo IMOI, de acordo com Ilgen *et al.* (2005), contempla três fases, de formação (IM), de funcionamento (MO) e de finalização (OI). Na fase de formação privilegia-se a confiança entre os membros, o planeamento da ação comportamental e o desenvolvimento e manutenção das normas, papéis e padrões de interação dos membros. Na fase seguinte, de funcionamento, desenvolve-se um vínculo de sentimentos afetivos e emocionais que os membros da equipa mantêm entre si e com a equipa. Na última fase, a equipa conclui o episódio cíclico e inicia um novo ciclo.

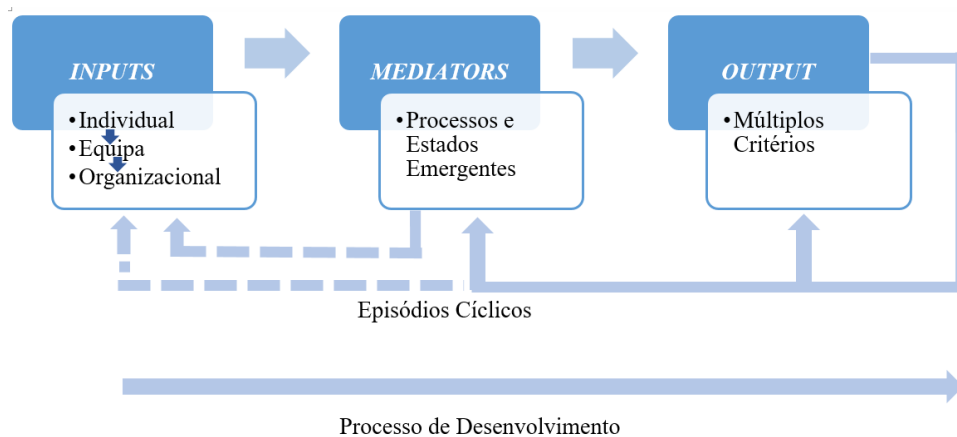


Figura 2.4: Modelo IMOI

Fonte: Adaptado de Mathieu *et al.* (2008)

2.2.2 Desempenho das equipas

As equipas de trabalho são unidades de desempenho organizadas, de forma a promover a eficácia organizacional (Puentes-Palacios, Martins & Palumbo, 2016). Zaccaro *et al.* (2001) apresentam três características fundamentais para o desempenho eficaz das equipas:

- Os membros da equipa têm de integrar com êxito as suas ações;
- As equipas são cada vez mais obrigadas a atuar em ambientes dinâmicos e complexos;
- A liderança, sendo que “ *os processos eficazes de liderança representam talvez o fator mais crítico no sucesso das equipas organizacionais*” (p. 452).

O desempenho, segundo Salas *et al.* (2008), é o conjunto de comportamentos necessários para concluir uma tarefa e alcançar as metas de trabalho, enquanto a eficácia envolve a avaliação dos resultados das atividades realizadas.

O desempenho da equipa é determinado pela combinação dos desempenhos individuais, que incluem as habilidades, as capacidades de julgamento e as experiências diversas, atuando de forma conjunta para o alcance do objetivo comum (Liboreiro & Borges, 2018).

Senior e Swales (2004) defendem que existem sete fatores que representam o desempenho de uma equipa:

- Objetivos/Propósitos da equipa: Definição e clareza dos objetivos, reconhecimento das metas e realização dos objetivos;
- Organização da equipa: Distribuição de responsabilidades, procedimentos, orientação, capacidade de resolução de problemas e planeamento;
- Liderança: Adequação do estilo, responsabilidades, suporte à equipa e apoio do líder à equipa, visão, tarefas, planeamento e gestão;
- Clima da equipa: Compromisso com a equipa e o líder, respeito pelas diferenças, confiança, criatividade, entusiasmo, etc;
- Relações interpessoais: Formas e estilos de comunicação, partilha, cooperação *versus* competição, pretensão *versus* honestidade, etc;
- Comunicação: Capacidades de comunicação, eficácia comunicacional na gestão de conflitos, grau de proatividade, etc;
- Composição da equipa: *Mix* de personalidade e competências, definição do papel de cada um.

Quando determinadas equipas apresentam desempenhos que ultrapassam as suas normais expectativas, comparativamente a outras equipas que estão em situações idênticas, essas equipas denominam-se de equipas de alto desempenho (Abreu, 2017).

As equipas de alto desempenho são equipas que satisfazem constantemente as necessidades de clientes, funcionários, investidores e outros, nas suas áreas de influência e que frequentemente superam outras equipas que produzem produtos e serviços semelhantes (Taneja, Sewell & Pryor, 2012).

Estas equipas apresentam características únicas, que as diferenciam das restantes e têm um senso de propósito mais profundo, metas de desempenho mais completas e habilidades intercambiáveis e complementares (Silva, Varajão, Dominguez & Moura, 2017; Castka, Bamber, Sharp & Belohoubek, 2001).

Segundo Castka *et al.* (2001), os sete fatores que distinguem estas equipas das restantes são:

- Forte plataforma de entendimento;
- Visão partilhada;
- Clima criativo;
- Propriedade de ideias;
- Resiliência a contratempos;
- Ativadores de redes;
- Aprender com a experiência.

Para que as equipas alcancem este estatuto é necessário, de acordo com Silva *et al.* (2017), passarem pelas fases do sacrifício, do compromisso, do desenvolvimento pessoal e do altruísmo. Os membros destas equipas, estão comprometidos e confiam uns nos outros, são eficazes e comunicadores, dentro e fora da equipa, são englobados nas decisões e seguem um processo que lhes permite tomar decisões.

Segundo Carvalho (2019), os membros que constituem as equipas de alto desempenho devem destacar-se pelas suas características:

- Compromisso para com a organização;
- Consciência de que o trabalho que é feito contribui para os objetivos e crescimento da empresa;
- Fortes habilidades interpessoais;

- Promovem e estimulam o desempenho individual uns dos outros;
- Forte capacidade de negociação e decisão;
- Motivação intrínseca de superar as expectativas dos outros;
- Competências técnicas para executar as tarefas da sua responsabilidade;
- Pensamento crítico, baseado em “pensar fora da caixa”;
- Autoconfiança, dedicação e espírito de união.

O'Neill e Salas (2018) referem que as equipas de alto desempenho devem permitir que os seus membros se desenvolvam e continuem a aumentar continuamente as suas capacidades ao longo do tempo, que cumpram os seus objetivos com o mais alto nível de qualidade e que amadureçam nas suas unidades de trabalho cada vez mais capazes ao longo do tempo.

Os mesmos autores referem ainda que, o trabalho em equipa de alto desempenho é difícil de alcançar e a maioria das equipas falha em atingir todo o seu potencial. O potencial que não é atingido manifesta-se através da inibição de uma variedade de métricas importantes do trabalho em equipa, como a inovação, o avanço científico, a produtividade, a qualidade e a competitividade.

2.3 Liderança

A liderança é uma componente essencial no desenvolvimento e no sucesso das equipas, em que as organizações apostam cada vez mais numa liderança que traduza bons resultados. Para tal, é necessário alcançar objetivos cada vez mais ambiciosos, num mercado de forte competição, que pode ser facilitado por uma liderança eficaz (Miguel, Rocha & Röhrich, 2008).

De acordo com Graça e Passos (2012), a liderança tem sido estudada a nível individual (caraterísticas e comportamentos do líder), interpessoal (relação entre líder e membro-LMX) e da equipa (relação entre o líder e a equipa).

2.3.1 Liderança Versus Gestão

Liderança e gestão são dois papéis muito importantes e também muito diferentes dentro de uma organização (Arruda, Chrisóstomo & Rios, 2010). Estes conceitos são

frequentemente trabalhados em conjunto e de uma forma indiferenciada, no entanto correspondem a processos, funções e responsabilidades distintas (Henriques, 2019). As diferenças entre gestão e liderança afetam toda a organização (Yang, 2016).

Yang (2016), refere que a gestão e a liderança têm o mesmo propósito, ambas são para melhorar o desenvolvimento das organizações. No entanto, o propósito não influencia a sua função ou foco, uma vez que a distinção concentra-se apenas nas funções e não no propósito.

Bârgão (2015) define liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de indivíduos e de facilitar os esforços individuais e coletivos, de forma a alcançar os objetivos partilhados. A liderança deve ser ajustada às características individuais de cada elemento, à situação específica em causa e aos objetivos da organização (Miguel *et al.*, 2008).

Por sua vez, gestão é definida como um meio administrativo de supervisão e direção de um grupo ou organização (Bârgão, 2015). As responsabilidades de gestão são orientadas para a tarefa e envolvem o desenvolvimento de colaboradores, a orientação de pessoas com alto potencial e a resolução de conflitos, mantendo a ética e a disciplina (Algahtani, 2014).

Miguel *et al.* (2008) referem que a liderança é um subconjunto da gestão. A liderança, segundo Algahtani (2014), é uma relação de influência multidirecional, já que vai além das tarefas rotineiras para lidar com as mudanças. Enquanto, a gestão é uma relação de autoridade unidirecional, uma vez que tem a autoridade formal para lidar com a complexidade rotineira.

Comparativamente à liderança, a gestão tem um âmbito mais amplo, cobrindo questões comportamentais e não comportamentais, como o planeamento, a organização, o comando, o controlo e a influência, incluindo a motivação e a recompensa. Por outro lado, a liderança enfatiza principalmente os aspetos comportamentais (Miguel *et al.*, 2008).

No domínio dos recursos humanos, a gestão foca-se na perspectiva dos recursos e a liderança foca-se na influência sobre os humanos (Henriques, 2019).

Miguel *et al.* (2008) defendem que liderar não significa gerir, embora alguns gestores sejam líderes e alguns líderes sejam gestores, as duas atividades não são idênticas.

Tabela 2.2: Liderança *versus* Gestão

Fonte: Adaptada de Arruda *et al.* (2011), Bârgău (2015), Lunenburg (2011), Miguel *et al.* (2008) e Simonet & Tett (2012)

LIDERANÇA	GESTÃO
<p>Caraterísticas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Defende a mudança e novas abordagens• A rotina diária é o reinício de novas oportunidades;• As crises são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento• Estabelece a visão;• Inspira o trabalho em equipa;• Alinha as pessoas;• Motiva e apoia;• Apoia-se nas capacidades, habilidades, e nas pessoas que trabalham sob o seu comando;• Perspetiva de longo prazo• Líder:<ul style="list-style-type: none">- Flexível, corajoso e independente;- Desenvolve, adapta-se, cria, desafia e inova;- Alma, paixão e criatividade.	<p>Caraterísticas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Defende a estabilidade e o <i>status quo</i>• A rotina diária é uma batalha constante a ser vencida;• As crises são problemas desgastantes e aborrecidas• Planeia e orçamenta;• Organiza equipas;• Imita;• Recruta pessoas;• Mantém a ordem e os padrões• Controla e restringe• Assume responsabilidades e exerce autoridade• Apoia-se nas regras, normas e procedimentos;• Gestor:<ul style="list-style-type: none">- Racional, persistente e tem mente;- Consultivo, analítico e deliberado;- Autoritário e controlador;- Ordem, estabilidade e eficiência.

Simonet e Tett (2012) descrevem os líderes e os gestores como o oposto um do outro, em termos de valores, comportamento e processos de envolvimento, sendo que o líder enfrenta mudanças, agrupando atividades e caraterísticas de gestão e liderança, enquanto o gestor enfrenta a complexidade.

Os líderes, segundo Răducan e Răducan (2014), administram as estruturas da organização, atividades e pessoas; já os líderes estão no terreno, tendo como papel essencial a influência humana direta, dentro da atividade da empresa.

Os gestores são pessoas a quem a tarefa de gestão é atribuída, e alcançam os objetivos desejados por meio das funções-chave de planeamento e orçamento, organização e pessoal, solução de problemas e controlo (Bârgău, 2015).

Răducan e Răducan, (2014), referem que os líderes conduzem a organização por mudanças construtivas, começando pela criação de uma imagem (visão) do futuro (o futuro distante), escolhendo uma direção juntamente com as estratégias implementadas para as mudanças necessárias, de forma a cumprir o que imaginou.

A principal missão dos líderes e gestores é controlar e influenciar outras pessoas, tendo como diferença a abordagem para alcançar os objetivos (Algahtanil, 2014).

De acordo com Arruda *et al.* (2010), apesar do valor da gestão nas empresas dentro da visão e situação atual das organizações, há maior necessidade de liderança do que de gestão.

2.3.2 Liderança em equipas

Tradicionalmente, a liderança em equipas foi concebida em torno da ideia de que apenas uma pessoa está na liderança, enquanto os restantes membros são simplesmente seguidores (Pearce, 2004). No entanto, as pesquisas deste autor indicam que a liderança pode ser partilhada pelos líderes e membros da equipa, alternando para o indivíduo com os principais conhecimentos e habilidades para os problemas específicos que a equipa poderá vir a enfrentar.

A liderança de uma organização, de acordo com Morgeson, DeRue e Karam (2010), pode surgir de dentro e de fora, de diversas fontes:

- Liderança Formal Interna: Representa os membros da equipa designados como líderes ou gerentes;
- Liderança Formal Externa: Representa os líderes que não são membros da equipa, isto é, não realizam nenhuma das tarefas diárias da equipa. Estes líderes são denominados de patrocinadores, treinadores ou *coachs*;
- Liderança Informal Interna: Ocorre quando as responsabilidades de liderança são partilhadas entre os membros;

- Liderança Informal Externa: Ocorre quando os indivíduos, fora da equipa, procuram atender às necessidades críticas de uma equipa.

Carson Tesluk e Marrone (2007) definem liderança de equipas como um processo dinâmico que envolve interações entre os membros da equipa e líderes externos. Este processo está vinculado a um conjunto de três funções: definir a direção da ação da equipa, gerir as suas operações e desenvolver a capacidade de gerir os seus próprios problemas através dos processos de resolução (Heldan & Antonsen, 2014).

Zaccaro, Heinen e Shuffler (2008) destacam duas perspetivas sobre a liderança em equipas:

- Liderança centrada no líder: Destaca a importância dos indivíduos que ocupam o papel de líder na equipa. Aqui, o foco são os atributos dos líderes individuais e os processos que utilizam para influenciar a dinâmica da equipa;
- Liderança centrada na equipa: Enfatiza os princípios da liderança coletiva, em que a responsabilidade de direção e gestão dos esforços coletivos passa a ser partilhada entre os membros da equipa.

A liderança centrada na equipa, de acordo com Rico *et al.* (2011) e Zaccaro *et al.* (2008), envolve três aspetos fundamentais: liderança partilhada, liderança distribuída e *coaching* de equipa.

A liderança partilhada é uma forma de liderança informal interna (Morgeson *et al.*, 2010). É um processo de liderança coletiva, distribuída pelos vários membros da equipa, que assumem ou participam nas funções de liderança (Carson *et al.*, 2007; Hoch & Dulebohn, 2017).

Pearce, Hoch, Jeppesen e Wegge (2010), referem que a liderança partilhada ocorre quando os membros da equipa mudam ativa e intencionalmente o papel de líder uns para os outros, conforme necessário pelo ambiente ou pelas circunstâncias em que a equipa opera.

Na liderança partilhada, os membros partilham os seus conhecimentos e, partir daí, constroem ideias em conjunto, em que consoante o envolvimento de vários membros, a tomada de decisão é colaborativa e a responsabilidade pelos resultados é de todos (Hoch & Dulebohn, 2017).

A liderança distribuída é a distribuição de práticas de liderança (Goksky, 2016) por dois ou mais indivíduos que partilham papéis, responsabilidades e funções de liderança (Carson *et al.*, 2007).

Bolden (2011) refere que a liderança distribuída envolve dois aspetos, o positivo do líder e o prático. O aspeto positivo do líder reconhece e leva em consideração o trabalho de todos os indivíduos que participam na prática de liderança e gestão, enquanto o aspeto prático coloca em primeiro lugar a prática de liderar e administrar (Bolden, 2011).

Hackman e Wageman (2005), definem *coaching* de equipa como a interação direta com uma equipa, destinada a ajudar os seus membros a utilizar os recursos coletivos, de forma adequada e coordenada para executar a tarefa, na realização do trabalho em equipa.

O *coaching* de equipa é um processo em que o *coach* trabalha com toda a equipa, com um objetivo comum que visa auxiliar os participantes a atingir o seu pleno potencial e os membros partilham responsabilidades e conhecimentos (Maseko, Wyk & Odendaal, 2019).

O papel dos líderes individuais em sistemas de liderança centrados na equipa, segundo Zaccaro *et al.* (2008), podem ser caracterizados de três maneiras, como líderes internos, externos e coordenadores executivos.

Os líderes internos, de acordo com estes autores, atuam como participantes ativos nas interações da equipa e têm a responsabilidade de decidir quando e quantos membros da equipa participam na liderança.

Os líderes externos são figuras externas à equipa, responsáveis pelo seu desempenho (Rico *et al.*, 2011). Estes indivíduos criam linhas gerais de trabalho da equipa e coordenam a sua atividade vinculando-a a outras unidades da organização (Rico *et al.*, 2011) e ainda, desenvolvem redes e capital social para o funcionamento da equipa (Zaccaro *et al.*, 2008).

Por último, os coordenadores executivos estabelecem equipas alinhadas nas diretrizes estratégicas amplas, mas dão aos membros da equipa considerável latitude sobre como essas diretrizes devem ser traduzidas em metas e objetivos organizacionais (Zaccaro *et al.*, 2008).

2.3.3 Eficácia da Liderança nas Equipas

A maioria das pesquisas sobre liderança de equipas é baseada na perspetiva funcional, que considera que a principal tarefa do líder é garantir e assegurar todas as funções críticas para a realização e manutenção da equipa (Graça & Passos, 2012; Morgeson *et al.*, 2010; Zaccaro *et al.*, 2001).

Na liderança funcional, os líderes são responsáveis por diagnosticar quaisquer problemas que possam impedir a concretização dos objetivos organizacionais e da equipa, gerir e planear soluções adequadas e implementar soluções em domínios sociais complexos (Zaccaro *et al.*, 2001).

Os modelos de liderança de equipa baseados nesta perspetiva surgem dos modelos de eficácia de I-P-O (Graça & Passos, 2012). Com base nesta abordagem, os modelos, geralmente, apontam para a liderança como uma variável de *input*, ou seja, os líderes e/ou funções de liderança influenciam a eficácia da equipa através de vários processos que podem ocorrer dentro da equipa (Graça & Passos, 2012; Zaccaro *et al.*, 2001).

Zaccaro *et al.* (2001) defendem que a eficácia da equipa pode não ser explicada somente pela ação da liderança, mas também por fatores internos e externos, como as capacidades e aptidões dos membros, a composição da equipa, as restrições ambientais e os recursos.

Por isso, estes autores propuseram um modelo, enquadrado nesta perspetiva, das ações de desempenho do líder, através da influência exercida nos tipos de processos de equipa. Aqui, as funções do líder podem ser vistas como um *input*, que influencia os diversos processos que ocorrem na equipa, que conseqüentemente terá influência na sua eficácia.

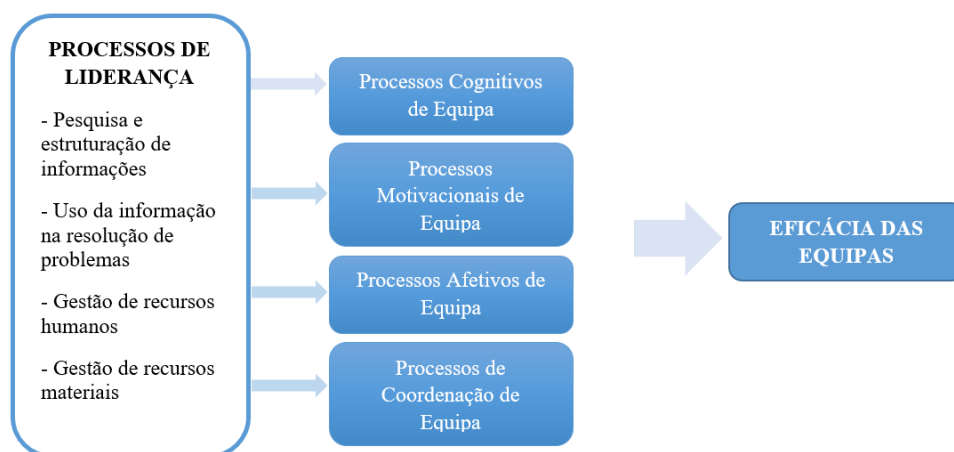


Figura 2.5: Modelo das funções de desempenho do líder que contribuem para a eficácia da equipa

Fonte: Adaptado de Zaccaro *et al.* (2001)

Este modelo, de acordo com os seus autores, sugere um conjunto de funções básicas de liderança necessárias, vinculadas à criação, seleção e implementação de soluções adequadas aos problemas.

A primeira função, pesquisa e estruturação de informações, os autores referem-se à pesquisa sistemática, aquisição, avaliação e organização relativamente aos objetivos e operações da equipa.

De seguida, a utilização da informação na resolução de problemas, compreende de acordo com Zaccaro *et al.* (2001), a aplicação de informação adquirida pelo líder na resolução de problemas.

A terceira função, gestão de recursos humanos, de acordo com os mesmos autores, consiste em obter, motivar, coordenar e monitorizar os indivíduos sob o comando de alguém, desenvolvendo planos e soluções, e assumindo ainda responsabilidade pela formação e desenvolvimento pelos mesmos.

Por último, a gestão de recursos materiais consiste em obter recursos necessários à ação da equipa.

As funções enunciadas anteriormente influenciam o desempenho através dos seus efeitos em quatro processos: cognitivos (processos ao nível da cognição dos elementos da equipa, como modelos mentais partilhados, processamento coletivo de informação e metacognição coletiva), motivacionais (coesão da equipa, eficácia coletiva e normas de desempenho), afetivos (controlo de conflitos, normas de controlo de emoção da equipa, presença ou ausência de contágio emocional e composição emocional da equipa) e de coordenação (funções de orientação, de distribuição de recursos, de tempo, de resposta, motivacionais, de monitorização de sistemas e de manutenção de procedimentos) (Zaccaro *et al.*, 2001).

Com este modelo, os autores pretendem mostrar que as equipas podem ajudar o líder a interpretar a ambiguidade do ambiente e a reduzir a incerteza.

3 ATIVIDADES REALIZADAS

O estágio curricular foi realizado na Gialmar- Produtos Alimentares, S.A., com o objetivo de concluir o Mestrado em Gestão Empresarial, no ISCAC.

Este estágio teve a duração de 960 horas. Em relação ao horário de trabalho foram efetuadas oito horas diárias, das 9h às 12h30min e das 14h às 18h30min, tendo-se iniciado a 21 de outubro de 2019 e terminado a 24 de abril de 2020, tendo a empresa encerrado:

- Feriados: 1 de novembro de 2019 e 10 de abril de 2020;
- Férias de Natal: 23 de dezembro de 2019 a 3 de janeiro de 2020;
- Carnaval: 25 de fevereiro de 2020;
- Páscoa: 13 de abril de 2020.

Durante o estágio, as 960 horas foram repartidas pelas diversas áreas da empresa, sendo elas contabilidade, comercial, produção e recursos humanos.

O acolhimento à empresa iniciou-se com a orientação e integração à mesma, que consistiu na visita às instalações e infraestruturas e na breve explicação da organização da empresa (sede, filiais e unidade industrial), evolução da empresa e áreas de atividade do pescado fresco, congelado e transformado.

3.1 Área de Contabilidade

A contabilidade da empresa assume, para além da vertente ligada ao cumprimento das obrigações fiscais, o fornecimento de informações de gestão e de controlo dos diversos departamentos.

Tabela 3.1: Quadro resumo das atividades realizadas na área da contabilidade

Fonte: Elaboração própria

LANÇAMENTOS	<ul style="list-style-type: none">• Caixa;• Compras;• Vendas.
ARQUIVO	<ul style="list-style-type: none">• Guias de transporte;• Guias de remessa;• Faturas (triplicados);• Notas de crédito (triplicados).
CONTROLO INTERNO	<ul style="list-style-type: none">• Conferência do IVA;• Reconciliações bancárias;• Conferência das folhas de caixa;• Conferência dos saldos das contas correntes de clientes e fornecedores.
OBRIGAÇÕES FISCAIS	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação do Inventário;• Declaração Periódica do IVA.

O controlo da atividade dos vários estabelecimentos (Filiais e Sede) da empresa é efetuado através da conferência e análise das folhas de caixa neles elaborados.

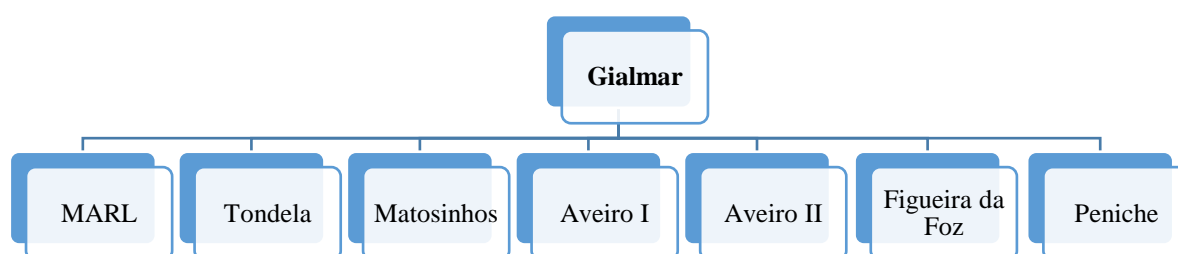


Figura 3.1: Gialmar e as suas filiais

Fonte: Elaboração própria

Nestes estabelecimentos, a empresa desenvolve a sua atividade de compra e venda de pescado aos diferentes fornecedores e clientes. No seu apuramento diário efetuam-se diariamente todas as receitas e todas as liquidações a terceiros. Para o efeito, elaboram-

se folhas de caixa onde se registam todos os fluxos e exfluxos financeiros bem como o movimento diário dos estabelecimentos. Através delas, consegue-se para além de comprovar as entradas e as saídas de fluxos, verificar os outros gastos correntes que tenham sido efetuados e aferir da sua necessidade em quantidade e valor.

As folhas de caixa são enviadas para a sede, bem como toda a informação referente à movimentação do caixa, como faturas, faturas-recibos, recibos dos clientes e fornecedores, despesas, talões de depósitos e guias de transporte e remessa.

Posteriormente, a documentação é organizada e conferida de acordo com a folha de caixa que vem das filiais. De seguida, é elaborada a “Classificação da Folha de Caixa” (Anexo 1) que serve de base ao lançamento no programa de contabilidade, Sage 50C.

Após a realização desta tarefa foi possível perceber a importância deste tipo de procedimento para a empresa, uma vez que é possível ter uma perceção do dinheiro existente em caixa e dos movimentos que lhe deram origem. Permite ainda, controlar os cheques não depositados, os gastos excessivos que a filial possa fazer com os valores recebidos em numerário e os pagamentos de contas que deveriam passar por conferência e pagamento na sede.

No fim de tudo lançado, toda a documentação é arquivada. Uma das funções era o arquivamento das guias de transporte e das guias de remessa. As guias de transporte são arquivadas por filial e por ordem numérica decrescente, enquanto as guias de remessa são por ordem alfabética. Neste momento, as empresas são obrigadas a guardar durante 2 anos todos os documentos relativos a transportes e durante 10 anos os documentos contabilísticos.

De igual modo, o controlo da produção, nas suas diversas etapas e da inerente valorização das matérias-primas e dos produtos acabados, reveste-se da maior importância no dia-a-dia da empresa.

Neste sentido, verificam-se todos os movimentos de entradas e saídas de *stocks*. Ou seja, tudo o que está no programa da produção tem de estar de acordo com o que está no programa da contabilidade sendo, por isso importante conferir o *stock* com alguma regularidade para que esteja tudo de acordo e se evitem falhas ou até mesmo erros.



Figura 3.2: Controlo de *stock*- Comparação de programas

Fonte: Elaboração própria

Quando os clientes fazem as suas encomendas, os produtos por vezes, têm de ser transformados para que fiquem de acordo com os seus pedidos. Para tal, dá-se a transformação da matéria-prima para produto acabado. Dessa transformação derivam gastos de fabrico e gastos de estrutura que têm de ser imputados ao preço final do produto. Esses gastos possuem uma valorização conforme o processo produtivo a que são sujeitos, dividindo-se em:

- Pescado avulso;
- Pescado inteiro em saco;
- Pescado em Posta avulso;
- Pescado em posta em saco;
- Pescado higienizado;
- Pescado em cuvette;

Através do correio são enviadas as faturas e as notas de crédito (original e duplicado) relativamente às encomendas feitas.

Os lançamentos dos documentos são efetuados no programa de contabilidade, Sage 50C. A sua classificação é fundamentada pelo código de contas do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) que é ajustado à atividade e necessidades da empresa. As principais atividades desenvolvidas na área da contabilidade foram: arquivo, lançamentos,

conferências e explicação do apuramento e declaração periódica do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA). Os lançamentos são introduzidos no respetivo diário, podendo ser:

- Diário 1- Compras: Compras relacionadas com a atividade da empresa, isto é, mercadorias e matérias-primas, bem como todos os gastos que fazem parte da atividade da empresa, mas que não sejam considerados mercadorias ou matérias-primas designadamente transportes e matérias subsidiárias.
- Diário 2- Vendas: Vendas efetuadas pela empresa.
- Diário 3- Caixa: Faturas ou recibos pagos pelo caixa, como combustível e refeições, entre outros.
- Diário 4- Diário: Todos os documentos que provocam movimentação nas contas de depósito à ordem designadamente pagamentos efetuados através de banco, como despesas gerais (água, eletricidade, gás), juros e encargos suportados e recibos de clientes ou fornecedores, recebidos ou pagos por transferência bancária.

Ao mesmo tempo que os documentos são lançados devem ser numerados, de acordo com o número do lançamento, no canto superior de cada documento, com caneta de cor azul. A correta classificação e lançamento dos documentos é essencial para que a contabilidade transmita uma imagem verdadeira e apropriada da situação em que se encontra a empresa e para que esta tenha a sua contabilidade sempre organizada e de fácil consulta.

Os procedimentos de controlo interno utilizados pela empresa são a conferência do IVA, a elaboração de reconciliações bancárias e a conferência dos saldos das contas correntes de clientes e fornecedores.

Depois de efetuados os lançamentos contabilísticos da empresa devem ser retirados os balancetes analíticos de fornecedores e clientes tanto do programa da contabilidade (Sage 50C) como do programa de faturação (Sage Gestexper), de modo a confrontar os dois. Este método é obrigatório ser feito no final do ano e, permite detetar possíveis erros nos lançamentos contabilísticos e efetuar as devidas correções.

Os prazos legais para a entrega da declaração do IVA dependem do regime a que a entidade está sujeita pela sua dimensão e volume de negócios, tendo a Gialmar enquadramento em IVA mensal. O prazo limite de entrega é até ao décimo dia do segundo mês seguinte a que se respeitam as operações.

A conferência do IVA é um procedimento utilizado para comprovar se os lançamentos foram efetuados corretamente, em que se verifica se os valores das contas de IVA correspondem à sua base tributável, aplicando-lhe as respetivas taxas de IVA.

As reconciliações bancárias visam explicar eventuais diferenças encontradas entre o saldo apresentado pelo banco e o saldo contabilístico das contas de bancos.

Para a realização da reconciliação bancária são necessários os extratos bancários, os registos contabilísticos das contas de bancos e o saldo conciliado do período anterior, ou seja, do mês anterior.

A reconciliação é efetuada através do confronto dos valores de ambos os extratos, picando os valores comuns entre eles, de forma a evidenciar as diferenças existentes. É necessário ter em atenção que um débito contabilístico é um crédito bancário e vice-versa, e também que poderá haver um desfasamento temporal entre, por exemplo, a emissão de um cheque e a sua compensação pelo banco. A Gialmar utiliza folhas apropriadas (Anexo 2) para efetuar este procedimento.

O período de estágio nesta área coincidiu com a data de entrega do inventário. A Gialmar teve, assim, de proceder à comunicação do inventário, até ao dia 31 de janeiro de 2020, junto da Autoridade Tributária (AT), de acordo com a Portaria nº126/2019, de 2 de maio (alteração à Portaria nº2/2015, de 6 de janeiro).

Na comunicação deve constar o número de identificação fiscal, o período de tributação a que o inventário se refere, a data de referência do inventário e o ficheiro com a tabela de inventário, que se encontra disponível no *site* da AT, e-fatura.

Neste ficheiro deve constar a identificação dos produtos, que no caso da empresa são as mercadorias, os produtos acabados e as matérias-primas, subsidiárias e de consumo, mas também a descrição e o código dos produtos, a quantidade e a unidade de cada um.

3.2 Área Comercial

Na área comercial, as atividades desenvolvidas foram essencialmente a elaboração de estudos na área do pescado transformado. Estes estudos foram referentes às compras por espécie e às vendas a retalho, quer por vendedor quer por espécie, no primeiro semestre de 2018 e 2019.

Tabela 3.2: Quadro resumo das atividades realizadas na área comercial

Fonte: Elaboração própria

ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none">• Compras por espécie;• Vendas por espécie;• Vendas por vendedor.
----------------	---

Pretendeu-se com este trabalho obter algumas ilações comparativas quanto ao desempenho dos vendedores, tendências sazonais do mercado e apetência dos clientes pelos nossos produtos. Tratou-se de um trabalho moroso e profundo, o que não permitiu que no âmbito do estágio fosse estendido para uma análise completa aos dois anos de atividade, 2018 e 2019.

A atividade comercial da empresa é bastante diversificada, desenvolvendo-se nos mercados nacional e internacional, nas vertentes de consumo industrial, consumo humano e pescado com destino ao isco e à carnada. Assim, nas filiais desenvolve-se uma venda diária de pescado fresco e congelado nas épocas de paragem das safras⁷ nacionais, cujo destino final é o consumo humano.

A Sede coordena em departamento próprio as vendas de pescado fresco e congelado com destino à atividade industrial nacional, ao isco e à carnada. Isco é o pescado que vai ser utilizado na pesca de outras espécies, enquanto a carnada é o pescado utilizado na alimentação de pescado em cativeiro, como por exemplo os atuns.

As vendas internacionais são desenvolvidas também em departamento específico, abrangendo não só o pescado congelado, mas também o transformado, levando o nome da Gialmar pelo mundo, a países como a Tailândia, Egito, República Centro Africana, China, Canadá, Martinica, Estados Unidos da América (EUA), Comunidade Europeia, Suíça, Gana, Moçambique, entre outros.

As vendas ao retalho, essencialmente de produtos transformados e preparados de acordo com especificações dos clientes, são efetuadas por uma força de vendas comercial própria, sobre a qual incidiu o trabalho efetuado.

⁷ Período em que se faz a pesca.

3.3 Área de Produção

Quando estamos perante uma empresa certificada, como a Gialmar, o desenvolvimento da produção desde a aquisição de matérias-primas até à expedição do produto final para o cliente, passa por um leque variado de registos e procedimentos, demasiado exaustivos para transcrever e que na sua quase totalidade não se enquadram no objeto do estudo.

Assim, a aluna optou por abordar alguns deles ao longo das tarefas realizadas e fazer uma análise mais aprofundada, anexando quadros disponibilizados (Ver anexo 3) pela empresa, onde se pode ter alguma noção da sua organização produtiva, processos e procedimentos.

Tabela 3.3: Quadro resumo das atividades realizadas na área da produção

Fonte: Elaboração própria

ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none">•Quantidades de pescado que passaram em cada linha de produção;•Consumo de matérias-primas subsidiárias, água e eletricidade;•Artigos de manutenção.
CONFERÊNCIA	<ul style="list-style-type: none">•Folhas de controlo de produção e respetivos talões.
PRODUÇÃO (FÁBRICA)	<ul style="list-style-type: none">•Abertura das produções no PHC;•Produção e impressão de etiquetas.

Na área de produção foram elaborados estudos relativamente às quantidades de pescado que passaram em cada linha de produção, ao consumo de matérias-primas subsidiárias, aos artigos de manutenção e aos gastos com eletricidade e gás. Todos estes estudos foram feitos em *excel* e referem-se ao ano de 2019.

O estudo referente às quantidades de pescado que passaram em cada linha de produção foi feito a partir dos mapas diários, em *excel*, elaborados pelo diretor de produção, onde

se detalham as atividades produtivas diárias, sendo estas congelação, desagregação⁸, corte, vidragem⁹, embalagem a granel e saco, higienização¹⁰ e cuvetes (Anexo 4). Com este estudo foi possível compreender a evolução mensal e anual das quantidades que passaram em cada linha de produção da empresa.

No que diz respeito ao estudo das matérias-primas subsidiárias, foi realizado a partir das faturas dos diversos fornecedores, de modo a contabilizar as quantidades e o preço unitário e total de cada produto gasto, mensal e anualmente. As matérias-primas subsidiárias consideradas foram os sacos de embalagem de pescado, as caixas de cartão, as fitas adesivas e as etiquetas. Foram tidos em conta os diversos tamanhos e tipos de cada matéria-prima.

Relativamente aos artigos de manutenção e aos consumos de água e eletricidade, foram elaborados da mesma maneira que o estudo anterior. Os artigos de manutenção considerados são os artigos utilizados para a manutenção das máquinas utilizadas nos diversos processos da fábrica.

Durante o estágio, e de forma a perceber o funcionamento de todos os processos ali realizados, a aluna foi para a fábrica e auxiliou na abertura das produções e na produção e impressão de etiquetas. Estas etiquetas são colocadas nas paletes, caixas, sacos ou pescado avulso, consoante o produto e a encomenda feita pelo cliente.

A abertura das produções é feita no *PHC Software*, que está adaptado às exigências e necessidades da empresa.

As etiquetas são preparadas conforme requisito do cliente e especificação do produto, no programa *Bartender Professional* (Anexo 5).

Por último, foram analisadas as folhas de controlo de produção (Anexo 6). Isto é, quando há uma encomenda de um cliente, tem de ser aberta a produção desse produto no *PHC*, caso ele não exista em *stock*. Esse documento é impresso e entregue ao chefe de produção. Após a sua execução, a produção é fechada informaticamente e com os respetivos talões

⁸ É o processo de separar o pescado por unidade, na máquina de desagregação, uma vez que este vem congelado em bloco.

⁹ Quando se forma uma camada isolante protetora que impede a desidratação (perda de água da massa corporal do peixe) e a oxidação (reação devido ao contacto com o oxigénio da câmara) do pescado.

¹⁰ Procedimento de embalagem individual do pescado, peixe a peixe, ou posta a posta, protegido por película plástica alimentar que produz o efeito de “segunda pele”.

dos produtos (Anexo 7) utilizados, sendo efetuada a conferência das quantidades, dos lotes e da sua localização na câmara de armazenagem.

3.4 Área de Recursos Humanos

Na área de recursos humanos o trabalho incidiu sobre o registo dos acidentes de trabalho e as formações profissionais correspondentes ao ano de 2019 e ao recrutamento e seleção dos colaboradores. O *software* utilizado na área de recursos humanos é o Sage 50C-Salários.

Tabela 3.4: Quadro resumo das atividades na área da produção

Fonte: Elaboração própria

REGISTOS	<ul style="list-style-type: none">• Acidentes de Trabalho;• Formações Profissionais.
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Ficha de seleção;• Entrevista;• Admissão (Contrato de Trabalho);• Formação.

Sempre que há um acidente de trabalho, este tem de ser participado, isto é, tem de ser preenchida a folha de participação de sinistros de acidentes de trabalho, à companhia de seguros, bem como o relatório de acidente de trabalho.

Posteriormente, tem de ser feito esse registo no programa, cuja finalidade, para além do cumprimento atualizado da ficha do trabalhador, permite à empresa em caso de reincidências perceber se existe alguma descoordenação ou insuficiência que leve o trabalhador a uma maior sinistralidade em determinadas tarefas.

Foram ainda lançadas no programa todas as formações feitas pelos trabalhadores. As formações realizadas ao longo do ano foram: *IFS Food*, Gestão de Cobranças, Contabilidade e Finanças, Legislação Laboral, Comunicação, Desenvolvimento de Equipas de Trabalho e Higiene Saúde e Segurança Alimentar, no âmbito da implementação da certificação *IFS Food*.

O recrutamento e seleção dos colaboradores inicia-se pela seleção da base de dados das candidaturas espontâneas existentes, de solicitações dirigidas ao Centro de Emprego de Tondela, e excecionalmente a empresas de trabalho temporário. Cada candidato preenche uma ficha de seleção de trabalhador (Anexo 8) com informação pessoal e curricular detalhada, sendo cumprido o Regime Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Posteriormente procede-se a uma pré-seleção, onde os candidatos são chamados para uma entrevista na qual a empresa procura averiguar a apetência para o tipo de trabalho, passado profissional, compromissos familiares, problemas de saúde incompatíveis com o trabalho e ambições pessoais/profissionais.

Após esta, formaliza-se ou não, a sua admissão. A admissão dos colaboradores é efetuada através de um Contrato de Trabalho vinculado à Segurança Social e ao Fundo de Compensação do Trabalho (FCT) e Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT).

Estes Fundos de Compensação são destinados a assegurar o direito dos trabalhadores ao recebimento efetivo de metade do valor da compensação devida por cessação do contrato de trabalho.

De acordo com a Lei nº70/2013, de 30 de agosto, e a Portaria 294-A/2013, de 13 de setembro, a entidade empregadora fica obrigada a entregar 1% do salário base e diuturnidades correspondentes a 0,925% para o FCT e 0,075% para o FGCT. As entregas são pagas doze vezes por ano, mensalmente, nos prazos previstos para o pagamento de contribuições e quotizações à Segurança Social e respeitam a doze retribuições base mensais e diuturnidades, por cada trabalhador.

As diuturnidades são um complemento à remuneração mensal dos trabalhadores, que valorizam a sua permanência na empresa ou numa determinada categoria profissional, após três anos sem subida de categoria. No caso da Gialmar, os trabalhadores da secção de embalamento recebem diuturnidades, uma vez que não existe acesso automático a categoria profissional superior.

Durante os primeiros quinze dias são efetuados exames médicos, formação inicial de aptidão para o cargo que irá efetuar, e ainda a formação de Higiene e Segurança no Trabalho.

Aos trabalhadores são garantidos os salários legais, bem como todas as demais regalias sociais em vigor, como subsídio de alimentação, diuturnidades, comissões, prémios de produtividade e prémios de assiduidade, conforme os diferentes postos de trabalho.

Ainda dentro dos recursos humanos, foi proposto à mestrandia pensar numa maneira de premiar o melhor colaborador. Como a fábrica está dividida em equipas de trabalho por linhas de produção, a empresa poderia premiar mensalmente o colaborador e a equipa que mais se tivesse destacado. Os colaboradores não saberiam qual a equipa a ser premiada nesse mês, não influenciando assim a atribuição do prémio e evitando criar mau ambiente e conflitos. O prémio atribuído seria monetário. Os critérios para a escolha seriam:

- Pontualidade e assiduidade;
- Proatividade;
- Conduta adequada;
- Obediência às regras e normas da empresa;
- Iniciativa em ajudar os outros colegas e as outras equipas;
- Espírito de equipa;
- Capacidade de ouvir;
- Foco e determinação;
- Boa relação com os colegas e com as chefias.

O tema escolhido, face à atividade desenvolvida na empresa, ganha mais sentido e oportunidade de análise no desenvolvimento dos processos produtivos, sendo aí abordado de modo mais detalhado.

4 GESTÃO DAS EQUIPAS DE TRABALHO NA GIALMAR- PRODUTOS ALIMENTARES, SA

Na Gialmar existem grupos e equipas de trabalho.

Existe um grupo de trabalho constituído pela administração e pelos quadros superiores, que se reúne para decidir sobre o planeamento e investimentos futuros, bem como todos os assuntos relevantes à expansão e continuidade da empresa.

Como referem Kozlowski e Bell (2013) e Robbins e Judge (2013), as equipas de trabalho podem assumir uma grande variedade de tipos, podendo produzir bens, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos, oferecer aconselhamento e tomar decisões.

No entanto as equipas de trabalho da Gialmar, apenas estão afetas às várias linhas de produção, cujo objetivo é o de desenvolverem as tarefas cometidas a cada uma delas.

As equipas de trabalho são:

Figura 4.1: Constituição das equipas de trabalho da Gialmar

Fonte: Elaboração própria

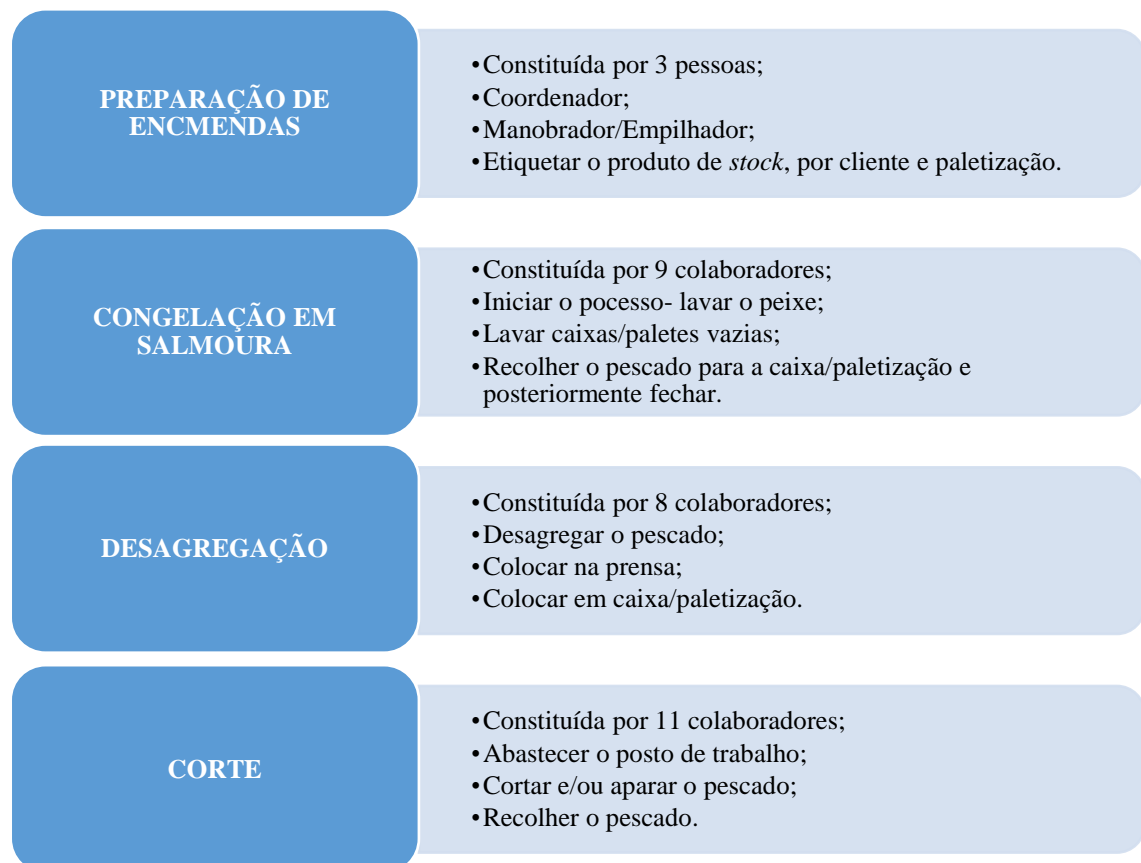


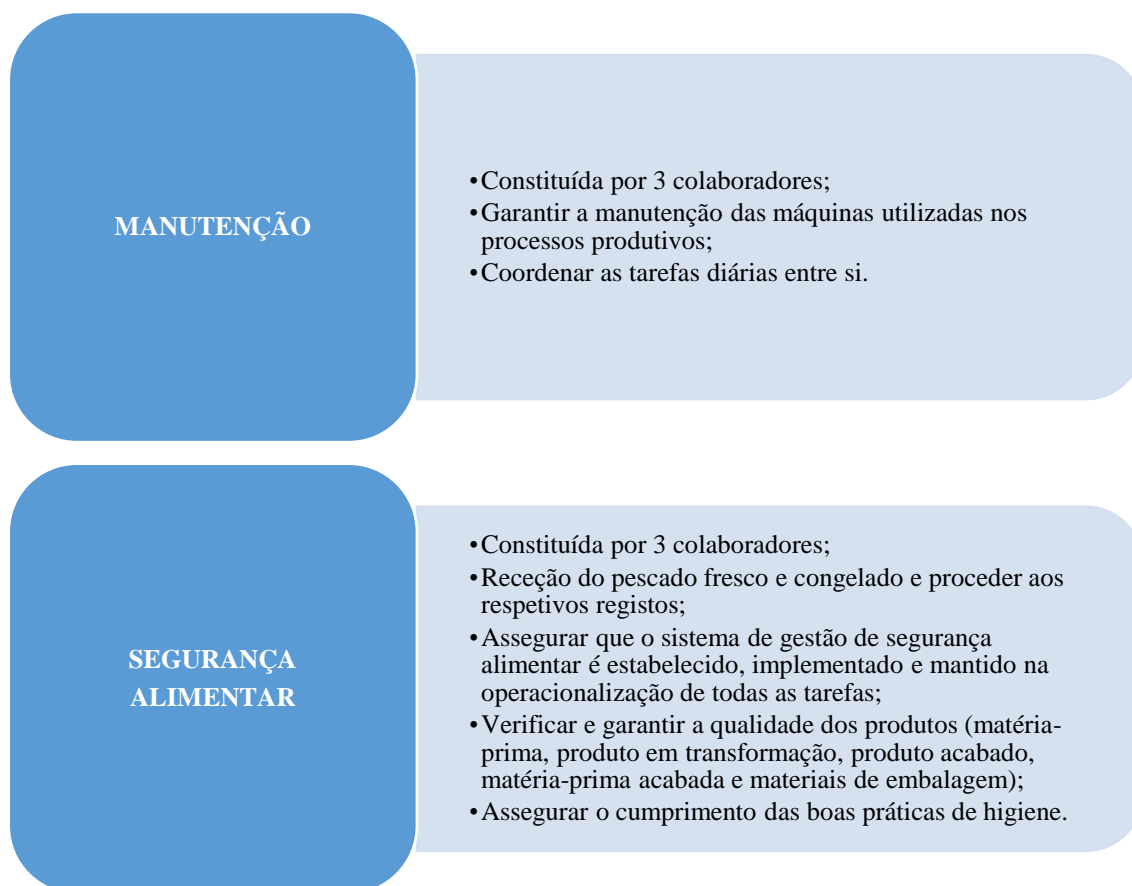
Figura 4.2: Constituição das equipas de trabalho da Gialmar (continuação)

Fonte: Elaboração própria

VIDRAGEM	<ul style="list-style-type: none">•Constituída por 7 colaboradores;•Colocar o pescado na tolva e escolher o pescado;•Recolher para a caixa e acertar o peso;•Fechar e etiquetar a caixa/palete.
TÚNEL	<ul style="list-style-type: none">•Constituída por 5 colaboradores;•Colocar o pescado no tapete de entrada;•Recolher na caixa e alinhar o peso;•Fechar a caixa e etiquetar.
HIGIENIZAÇÃO (SEGUNDA PELE)	<ul style="list-style-type: none">•Constituída por 5 colaboradores;•Colocar o peixe na máquina;•Recolher e pesar o pescado;•Etiquetar o pescado e colocá-lo na caixa;•Fechar a caixa, etiquetar e colocar na paleta.
EMBALAMENTO SACO PLÁSTICO	<ul style="list-style-type: none">•Constituída por 9 colaboradores;•Despejar o pescado e colocá-lo nas covas;•Recolher os lotes;•Acertar e/ou conferir os pesos (podem ser de 500g, 700g ou 1000g);•Fechar os sacos e colocá-los nas caixas;•Fechar as caixas e colocá-las nas paletes.
MANOBRADORES/ EMPILHADORES	<ul style="list-style-type: none">•Constituída por 5 colaboradores;•Cargas/Descargas;•Abastecer as várias linhas de produção;•Recolher o produto;•Armazenar nas câmaras.

Figura 4.3: Constituição das equipas de trabalho da Gialmar (continuação)

Fonte: Elaboração própria



As equipas de produção são escolhidas pelos três encarregados fabris, de acordo com o plano de trabalho diário. No entanto, existem alguns elementos normalmente afetos às mesmas tarefas, face à sua especificidade e conhecimento adquirido, nomeadamente nas operações de corte (serras) e congelação.

Os encarregados são responsáveis por registar diariamente a assiduidade para redistribuir, se necessário, os colaboradores pelas tarefas a desenvolver. Registam ainda, em anotações pessoais, o desempenho de cada trabalhador, permitindo depois apreciar a renovação do seu contrato de trabalho, a entrega de tarefas com maior responsabilidade e a promoção dentro da fábrica para cargos com maior importância no funcionamento das linhas fabris.

Relativamente ao desenvolvimento das equipas, estas seguem as etapas de desenvolvimento do modelo de Kuipers & Witte (2005), adaptando-o às necessidades das suas equipas de produção. Quando se constitui uma equipa, juntam-se colaboradores que

têm mais experiência, técnica e conhecimentos no manuseamento dos equipamentos e das tarefas, com colaboradores com menos.

Desta forma, os colaboradores ajudam-se uns aos outros para que todos sejam capazes de executar as tarefas da equipa, mas para que tal aconteça é necessário que haja uma boa comunicação e que as decisões sejam tomadas em conjunto.

Quando as equipas já estão num elevado nível de desenvolvimento são capazes de resolver os problemas e de gerir o seu relacionamento com outras equipas.

A eficácia das equipas é medida pelo cumprimento das tarefas definidas para o dia. A empresa trabalha num sistema de encomendas, com prazos de entrega pré-determinados, medindo a sua eficácia pelo cumprimento do prazo de entregas.

Às equipas cujo trabalho, sendo mais automatizado, tem o ritmo marcado pelo funcionamento dos equipamentos afetos a essa linha de produção. Enquanto outras tarefas, sendo mais manuais possuem uma eficácia diretamente ligadas às capacidades de cada operador fabril.

A avaliação de desempenho não estando diretamente implementada, possui através da apreciação dos encarregados fabris os indicadores que permitem, caso seja necessário, agregar a uma determinada linha os seus operadores mais produtivos.

A liderança das equipas é uma liderança partilhada pelos três membros que constituem a administração adjuvados pelos diretores operacionais. Sendo que, o líder externo é a administração e os colaboradores executivos são os diretores da estrutura funcional da empresa.

Relativamente aos conceitos e modelos desenvolvidos na parte teórica, a Gilmar utiliza os seus pressupostos básicos, no entanto adapta-os às suas necessidades e à sua realidade diária, visto que na realidade é sempre mais difícil seguir a teoria tal e qual como ela é.

CONCLUSÃO

O estágio é um complemento da formação académica, que proporciona uma aprendizagem profissional, social e cultural e, promove ainda, o desenvolvimento das relações interpessoais.

O estágio curricular foi uma experiência enriquecedora, que permitiu adquirir novos conhecimentos em diferentes áreas, e colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos em contexto académico. Com este estágio, a mestranda testou as suas capacidades e abriu os seus horizontes enquanto profissional e pessoa.

Durante o estágio foram disponibilizadas excelentes condições de trabalho, tanto a nível de instalações como de equipamentos e bom ambiente de trabalho. Sem dúvida nenhuma que este estágio preparou a aluna para o mundo do trabalho e valorizou a sua formação, após o contacto com a realidade do meio empresarial.

Por uma questão de ética, a aluna não expõe os estudos que foram realizados ao longo do estágio, nas áreas de produção e comercial.

Uma sugestão que a mestranda deixaria à empresa é que esta poderia optar pelo arquivo digital, substituindo assim o arquivo físico, uma vez que este iria permitir uma poupança para a empresa, em termos de papel, dossiers e até mesmo espaço. Esta sugestão iria permitir também diminuir a pegada ecológica que atualmente é um tema bastante importante e preocupante na nossa sociedade.

Este relatório permitiu compreender a importância das equipas de trabalho nas organizações e a importância que têm nos conceitos de eficácia, desempenho e liderança. É possível concluir que o desempenho é responsável pelos resultados da ação da equipa, independentemente de como esta realizou a tarefa; já a eficácia considera não só a forma como a equipa executou, mas também a forma como interagiu para alcançar o resultado. Ou seja, a eficácia é uma variável do desempenho. Relativamente à liderança, as equipas não têm necessariamente de ter apenas um líder, ou seja, a liderança pode ser partilhada pelo líder e respetivos membros da equipa.

Ao longo do estudo teórico foi possível perceber que existem vários tipos de equipas, mas que na Gialmar apenas existe uma, as equipas de produção.

A Gialmar utiliza os pressupostos básicos dos conceitos e modelos abordados na parte teórica deste relatório, no entanto adapta-os às suas necessidades e realidade diária.

De um modo geral, os objetivos propostos foram atingidos, tendo sido possível distinguir e desenvolver conceitos importantes, como eficácia, desempenho e liderança, e relacioná-los com o conceito fundamental em estudo que são as equipas de trabalho.

As principais dificuldades encontradas no estudo e na elaboração do enquadramento teórico foi a escassez de informação recente sobre a liderança em equipas.

O relatório de estágio não tem como objetivo principal fazer investigações futuras, no entanto seria pertinente abordar os conceitos de eficácia, desempenho e liderança, nos grupos de trabalho, de forma a poder comparar os dois estudos.

BIBLIOGRAFIA

Referências Bibliográficas

- Abreu, J. P. F. (2017). Elevado desempenho de equipas de sistemas de informação (Master's thesis, Universidade do Minho)
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82. doi: 10.15640/jmpp.v2n3a4
- Arruda, Â. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Bângău, M. A. (2015). Leadership versus management. In B. Glăvan, *Romanian Economic and Business Review* (Vol. 10, No. 2, pp. 181-188). București: Pro Universitaria Publishing.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Carvalho, N. L. (2019). Equipas de alto desempenho. Acedido a 4 de janeiro de 2020, disponível em <https://lidermagazine.com.pt/equipas-de-alto-desempenho/>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. doi: 10.5465/amj.2007.20159921
- Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., & Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7/8), 123-134. doi: 10.1108/13527590110411037
- Costa, R. F. (2012). *Equipas de Alto Rendimento – Saber Liderar Equipas de Trabalho* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 291-310. doi: 10.1037//1089-2699.6.4.291
- Driskell, J. E., & Salas, E. (2006). Groupware, group dynamics, and team performance. In C. Bowers, E. Salas, & F. Jentsch (Eds.), *Creating High-tech Teams: Practical*

- Guidance on Work Performance and Technology* (pp. 11–34). Washington: American Psychological Association. doi: 10.1037/11263-001
- Fernandes, L. (2019). O que quer a sua organização, um grupo ou uma equipa? Acedido a 5 de janeiro de 2020, disponível em <https://lidermagazine.com.pt/o-que-quer-para-a-sua-organizacao-um-grupo-ou-uma-equipa/>
- Flood, F., & Klausner, M. (2018). High-performance work teams and organizations. In A. Farazmand (eds), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-6). Switzerland: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-31816-5_3526-1
- Goksoy, S. (2016). Analysis of the relationship between shared leadership and distributed leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 65, 295-312. doi: 10.14689/ejer.2016.65.17
- Graff, D., Koria, M., & Karjalainen, T. M. (2009). Modelling research into cross-functional team effectiveness. In *Proceedings of the IASDR Conference, Seoul, South Korea*, 2363-2372.
- Graça, A. M., & Passos, A. M. (2012). The role of team leadership in portuguese child protection teams. *Leadership*, 8(2), 125-143. doi: 10.1177/1742715011434108
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287. doi: 10.5465/amr.2005.16387885
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.016
- Heldal, F., & Antonsen, S. (2014). Team leadership in a high-risk organization: The role of contextual factors. *Small Group Research*, 45(4), 376-399. doi: 10.1177/1046496414533617
- Henriques, T. (2019). *Gestão de Sistemas de Informação: Pessoas, Equipas e Mudança Organizacional* (1ªed). Lisboa: FCA- Editora de Informática
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.012

- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82-106. doi: 10.5465/amr.2010.0181
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543. doi: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: Review update. In N. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology, Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 412-469). Hoboken, New Jersey: Wiley Publishing
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. doi: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
- Kuipers, B. S., & Witte, M. C. (2005). Teamwork: A case study on development and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 185-201. doi: 10.1080/0958519042000311390
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x
- Liboreiro, K. R., & Borges, R. S. G. (2018). Gestão de equipas de alto desempenho: Abordagens e discussões recentes. *Gestão & Regionalidade*, 34(102), 5-22. doi: 10.13037/gr.vol34n102.4316
- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus management: A key distinction- At least in theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-4
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. doi: 10.5465/amr.2001.4845785

- Maseko, B. M., Wyk, R. V., & Odendaal, A. (2019). Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-11. doi: 10.4102/sajhrm.v17i0.1125
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. doi: 10.1177/0149206308316061
- Miguel, A., Rocha, A., & Röhrich, O. (2008). *Gestão emocional de equipas- em ambiente de projeto*. Lisboa: FCA- Editora de Informática
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36 (1), 5-39. doi: 10.1177/0149206309347376
- O'Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 325-331. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.09.001
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57. doi: 10.5465/ame.2004.12690298
- Pearce, C. L., Hoch, J. E., Jeppesen, H. J., & Wegge, J. (2010). New forms of management: Shared and distributed leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 151-153. doi: 10.1027/1866-5888/a000022
- Pinto, A. (2019). Grupos ou Equipas? Acedido a 22 de dezembro de 2019, disponível em <https://lidermagazine.com.pt/grupos-ou-equipas/>
- Puente-Palacios, K., Martins, M. C. F., & Palumbo, S. (2016). Team Performance: Evidence for Validity of Measure. *Psico-USF*, 21(3), 513-525. doi: dx.doi.org/10.1590/1413-82712016210306
- Răducan, R., & Răducan, R. (2014). Leadership and management. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 149, 808-812. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.08.322
- Rico, R., Hera, C. M. A., & Tabernero, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, 15(1), 57-79.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15ªed). New Jersey: Pearson Education
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547. doi: 10.1518/001872008X288457
- Senior, B., & Swailes, S. (2004). The dimensions of management team performance: A repertory grid study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(4), 317-333. doi: 10.1108/17410400410533908
- Silva, L., Varajão, J., Dominguez, C., & Moura, I. (2017). Motivações para o elevado desempenho em equipas de projetos de sistemas de informação. In *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação* (Vol. 17, No. 17, pp. 185-193). doi: dx.doi.org/10.18803/capsi.v17.185-193
- Simonet, D. V., & Tett, R. P. (2012). Five perspectives on the leadership-management relationship: a competency- based evaluation and integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 199-213 doi: 10.1177/1548051812467205
- Taneja, S., Sewell, S., & Pryor, M. G. (2012). High Performance Executive Teams. *American Journal of Management*, 12(2/3), 11-20.
- Yang, R. (2016). Examining the distinct concepts of “leadership” and “management” and the relationship between them. In *4th International Conference on Management Science, Education Technology Arts, Social Science and Economics* (Vol. 85, pp. 1168-1171). doi: 10.2991/msetasse-16.2016.249
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483. doi: 10.1016/S1048-9843(01)00093-5
- Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2008). Team leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke, *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83-111). New York: Routledge. Disponível em: <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=FP6OAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA83&dq=Zaccaro+SJ,+Heinen+B+and+Shuffler+M++Team+leadership+and+team+effectiveness&ots=snZmjX>

[ZrYe&sig=V7fDopLNuHnJQqS6qzqwSX5uI8c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](#)

Legislação

Lei nº70/2013 de 30 de agosto

Portaria nº126/2019 de 2 de maio (alteração à Portaria nº2/2015 de 6 de janeiro)

Portaria nº 294-A/2013 de 13 de setembro

ANEXOS

Anexo 2- Folha de reconciliação bancária



Banco:

Débitos no Razão N/Considerados no Banco

1			
Data	Diário	Nº Docum.	Valor
Total			0,00

Créditos no Razão N/Considerados no Banco

2			
Data	Diário	Nº Docum.	Valor
Total			0,00

Débitos no Banco N/Considerados no Razão

3			
Data	Mov.	Nº Docum.	Valor
Total			0,00

Créditos no Banco N/Considerados no Razão

4			
Data	Mov.	Nº Docum.	Valor
Total			0,00

Saldo do Razão

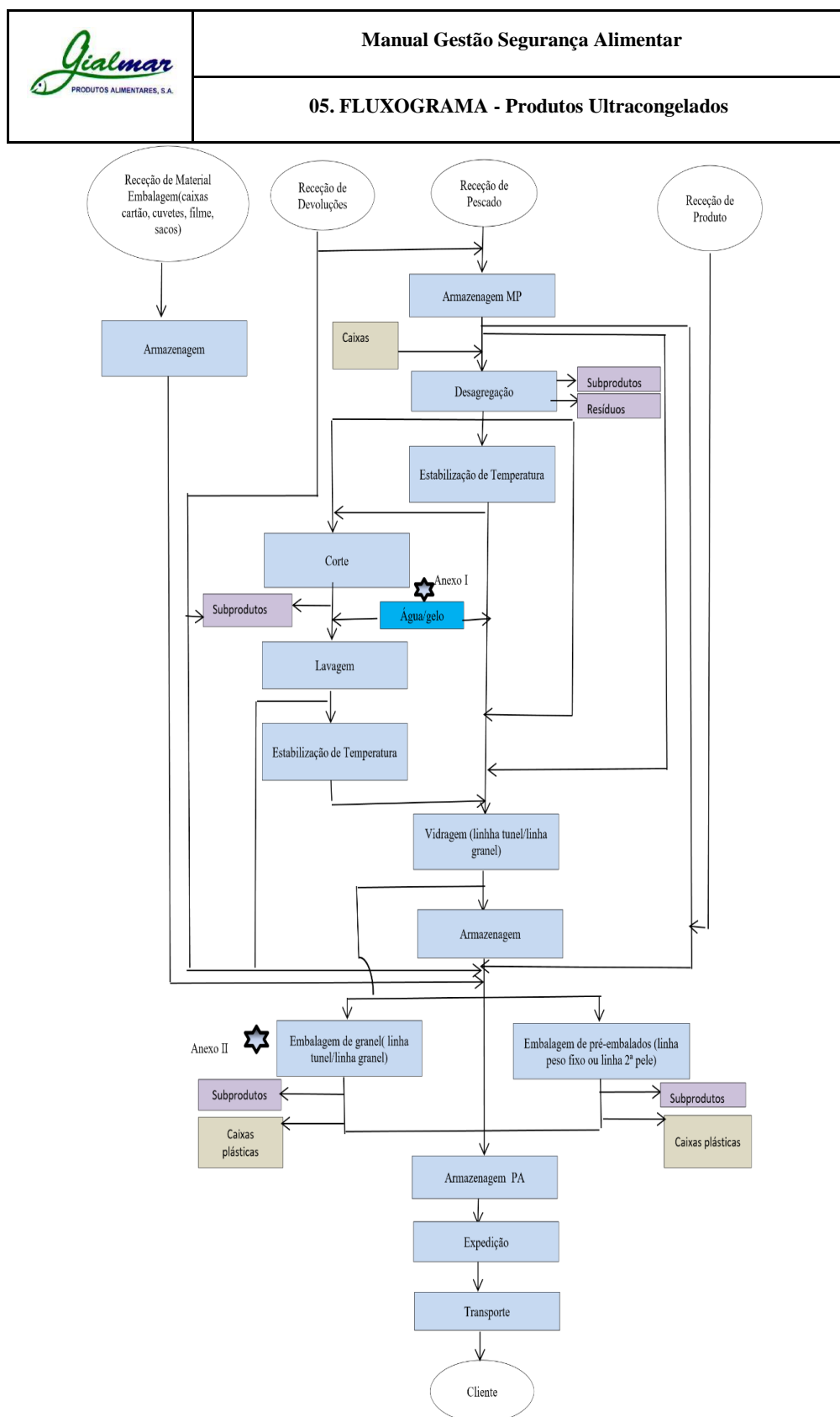
Saldo	=	0,00
Saldo	1 =	0,00
	2 =	0,00
		0,00


Saldo do Banco

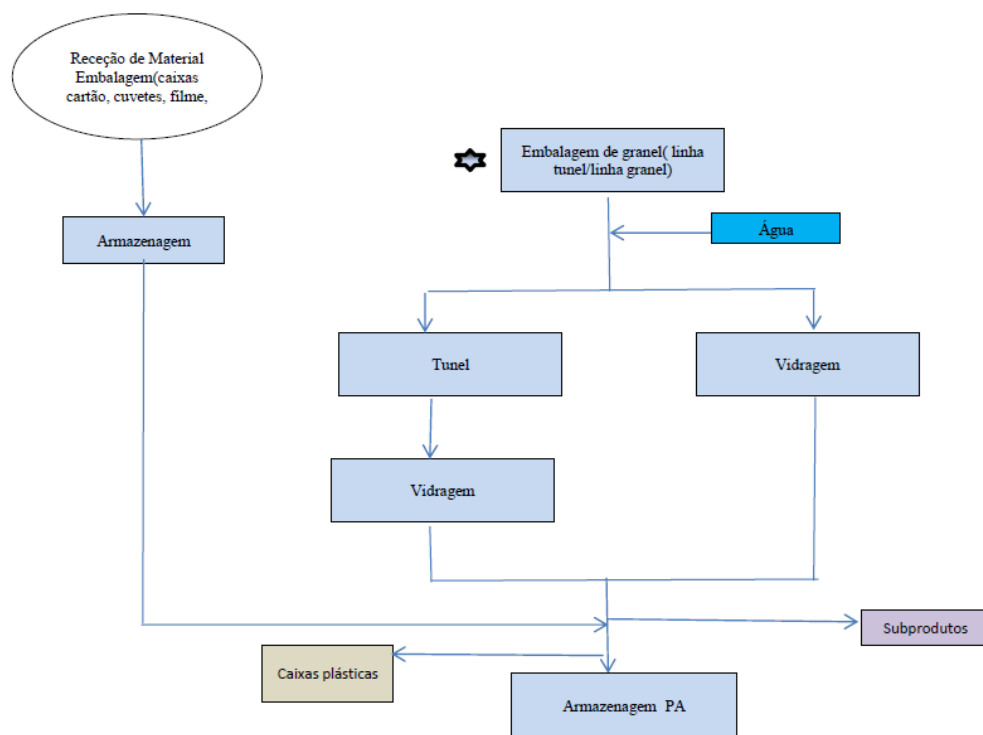
Saldo	=	0,00
Saldo	3 =	0,00
	4 =	0,00
		0,00

Diferença		0,00
-----------	--	------

Anexo 3- Fluxograma



	Manual Gestão Segurança Alimentar
	Anexo II- Embalagem de Granel



Anexo 4- Mapa diário de produção

TER., 05.11.2019			Elaborado por: Produção					N.º Fax em falta:			Responsável Produção:	
	Verificação Higienização de tinha C/NC	Verificado por: AF/AL/AB	Túnel	Vid.	Origem	Nº Cx	Quant.	Lote	CP	%	Designação	Observações
Congelamento												
Sala de Desagregação												
CORTE												
VIDRAGEM	VIDRAGEM VIDRADOR 10%											
	VIDRAGEM TUNEL 10%											
VIDRAGEM	VIDRAGEM TUNEL 20%											
EMBALAMENTO GRANEL	VIDRADOR:											
HIG/2ª Pele												
SACOS												

Anexo 5- Etiquetas

Etiqueta de Produto em Caixa Avulso



GIALMAR, SA
Botulho - Tondela
Portugal
www.gialmar.com



SARDINHA NAC. CX 7KG

Ingredientes: Sardinha (*Sardina pilchardus*) (PEIXE)

Pode conter vestígios de MOLUSCOS e CRUSTÁCEOS

Zona de captura: Atlântico Nordeste FAO 27.IX, Águas Portuguesas

Método de produção: Capturado no mar

Lote: 1801157TB

Artes de pesca: Redes de cercar e de sacada

Congelado em: 24/08/2018

Consumir de preferência antes do fim de: 02/2020

Produto congelado. Conservar a -18°C. Após descongelação não voltar a congelar.
Para consumir submeter a tratamento térmico.

Peso Líquido: 7,0 Kg

Peso Líq. Escorrido: 6,300 Kg



5 6 0 7 7 6 0 2 8 7 3 6 5

Produzido por:

PT
C 2809
CE

Etiqueta de Caixa de Produto Avulso em Saco



GIALMAR SA
Botulho - Tondela
Portugal
www.gialmar.com



CARAPAU PEQUENO (14x450g) PLE

Ingredientes: Carapau (*Trachurus trachurus*) (PEIXE)

Pode conter vestígios de MOLUSCOS e CRUSTACEOS

Zona de captura: Atlântico Nordeste FAO 27.IX, Águas Portuguesas

Método de produção: Capturado no mar

Lote: 1801383TE

Arte de pesca: Redes de cercar e sacada

Congelado em: 19/07/2018

Consumir de preferência antes do fim de: 01/2020

Produto congelado. Conservar a -18°C. Após descongelação não voltar a congelar.
Para consumir submeter a tratamento térmico.

PESO LÍQUIDO E ESCORRIDO: 6,300 kg (14 x 450 g)



75607760101295

Produzido por:

PT
C 2809
CE

Etiqueta de Produto Avulso em Saco



GIALMAR SA
Botelho - Tondela
Portugal
www.gialmar.com



CARAPAU PEQUENO

Ingredientes: Carapau (*Tachurus tachurus*) (PEXE)
Pode conter vestígios de MOLUSCOS e CRUSTACEOS
Zona de captura: Atlântico Nordeste FAO 27.X, Águas Portuguesas
Método de produção: Capturado no mar
Arte de pesca: Redes de cercar e sacada
Congelado em: 19/07/2018 Consumir de preferência antes do fim de: 01/2020
Produto congelado. Conservar a -18°C.
Após descongelação não voltar a congelar.
Para consumir submeter a tratamento térmico.

Produzido por:
PF
C 2809
CE

Lote: 1801383TE



PESO LÍQUIDO
ESCORRIDO: **450 g** 5 607760 101296

Anexo 6- Folha de controlo de produção

Controlo de Produção
2094 / 28.10.2019
Produção Fechada
 Impresso por utilizador :

Software PHC - Processado por programa certificado nº			Documento de uso Interno			
	Lote	Data Congelação	Referencia	Designação	Página 1 de 1 Quantidade	Localização
MP	1901131TA	13.06.2019	705000000214	Perca-do-Nilo 3/6 cx OR/BL(GELCENTRO)	640,000 kg	11A622
MP		01.01.1900		TUDO	32,000 Cx	
MP		01.01.1900		28.10.2019 - SERRAS;		
PA	1901131T1	13.06.2019	7051400004212	Perca do Nilo 3/6 posta C/R escalado	560,000 kg	21T422
PA	1901131T4	13.06.2019	7051400006512	Perca do Nilo cachacos em produção	49,000 kg	24B221
MP		01.01.1900			Cx	
MP	1901131T1	13.06.2019	7051400004212	Perca do Nilo 3/6 posta C/R escalado	560,000 kg	21T422
PA	1901131T2	13.06.2019	7051400005112	Perca do Nilo 3/6 posta C/R 10% produção	633,000 kg	24B311
MP		01.01.1900			Cx	
MP		01.01.1900		30.10.2019 - TÚNEL;		
MP	1901131T2	13.06.2019	7051400005112	Perca do Nilo 3/6 posta C/R 10% produção	633,000 kg	24B311
PA	1901131T3	13.06.2019	7051400004412	Perca do Nilo 3/6 posta C/R 20% produção	676,000 kg	24B311
MP		01.01.1900			Cx	
MP	1901131T3	13.06.2019	7051400004412	Perca do Nilo 3/6 posta C/R 20% produção	676,000 kg	24B311
MP		01.01.1900			Cx	
MP		01.01.1900		TUDO ETQ		
PA	1901131TB	13.06.2019	7051400001116	Perca do Nilo G posta C/R esc. 20% cx 7kg	616,000 kg	13B422
PA	1901131TB	13.06.2019	7051400001116	Perca do Nilo G posta C/R esc. 20% cx 7kg	88,000 Cx	13B933
MP		01.01.1900			84,000 kg	
MP		01.01.1900			12,000 Cx	
PA		01.01.1900	RESIDUOS	RESIDUOS - 28.10.2019	30,000 kg	Residuos
MP		01.01.1900				
MP		01.01.1900				

Lote : 1901131TA
 Data de Congelação : 13.06.2019
 Data de Validade : 12.12.2020

Arte de Pesca :
 Zona de Captura :
 Lote de Origem :
 Nome Científico: Lates niloticus

Observações: PERCA G POSTA CX 7KG

Anexo 7- Talão

6001200002412

**Pota tiras em
produção**

1901262T1

Peso :
629,000kg


Cx

2 Câmara	4B Corredor	612 Posição
--------------------	-----------------------	-----------------------

17.01.2020
16:45:30

Impresso por :
/

Anexo 8- Ficha de seleção de trabalhador

	DIRECÇÃO RECURSOS HUMANOS FICHA DE SELECÇÃO DE TRABALHADOR	Mod. 19/02 Pág. 1/ 1
---	---	-------------------------

→ **INFORMAÇÕES GERAIS**

Nome _____ Idade _____

NIF _____ BI/CC _____ NISS _____

Morada _____ N.º _____ Andar _____

Código Postal _____ - _____

Telefone _____ Telemóvel _____ Outro _____

Estado Civil _____ N.º de Filhos _____ Idades _____

→ Último Emprego _____ Cargo _____ Salário _____

• Razões de saída do último emprego:

→ Carta de Condução: SIM ☐ Tipo: _____ NAO ☐

→ Tamanhos / Medidas para Fardamento

Bota _____ Bata _____ Casaco _____

→ Habilitações Académicas _____

→ Experiência Profissional _____

Formação complementar

Lugar a que concorre _____

Porquê? _____

Declaro que autorizo a utilização dos dados fornecidos, bem como cópia dos meus dados de identificação pessoal, para efeitos de seleção e recrutamento de pessoal.

Assinatura do candidato: _____

→ **APRECIACÃO INTERNA**

Reúne condições para o lugar a que se candidata? _____ Reservas? _____

Quais _____

Apreciação Geral _____

Cargo Proposto _____ Vencimento Proposto _____

Observações _____

→ Admitido ☐ Não Admitido ☐ Data de Admissão ____/____/____

Realizado Por: _____	Data: ____/____/____
----------------------	----------------------